PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

(Studi Kasus Pada *Revershouse Clothing* Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Melaksanakan Tugas Akhir Pada Program Studi Teknik Industri



Disusun Oleh :

Nama : Fikry Firmana

No. Mahasiswa : 12522177

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2017

ii

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang telah saya jelaskan. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 12 September 2017



Fikry Firmana

NIM. 12522177

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rizki Monggo

Jabatan : Pemilik

Alamat :Jl. Kenari No. 33 Demangan Baru, Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Fikry Firmana

NIM : 12522177

Fakultas : Teknologi Industri

Jurusan : Teknik Industri

Universitas : Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Telah selesai melakukan penelitian di *Revershouse Clothing* untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM*".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta

Rezky Monggo

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

(Studi Kasus Pada *Revershouse* Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Fildy Firmana

No. Mahasiswa : 12 522 177

Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

Yogyakarta, Agustus 2017

Pembimbing,

(Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

v

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
(Studi Kasus : REVERSHOUSE CLOTHING YOGYAKARTA)

TUGAS AKHIR

Oleh:

Nama : Fikri Firmana
No. Mahasiswa : 13 522 177
Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 4 Oktober 2017

Tim Penguji

Dr. Ir. Elisa Kusrini ,.M.T.
Ketua

Harwati ,S.T., M.T.
Penguji Satu

Joko Siswanto ,S.T., M.Sc.
Penguji Dua

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia

Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya persembahkan tulisan dan karya sederhana ini bagi mereka yang selalu mendukung, dan tak pernah berhenti melantunkan doa. Bagi mereka yang selalu bermandikan peluh agar bisa melihat anak-anaknya berhasil.
Ibu, Ayah, dan Saudara Saudari saya, mungkin saya masih belum bisa menjadi panutan yang baik bagi mereka, dan masih jauh dari membanggakan bagi kedua orangtua.

Ibu Elisa Kusrini yang telah banyak membimbing, membantu, dan memberi pelajaran selama dalam masa perkuliahan ini hingga tugas akhir ini selesai. Semoga apa yang saya kerjakan setelah ini bisa memberi kebanggaan tersendiri bagi Bapak.

Maafkan semua kesalahan yang pernah saya perbuat, baik itu disengaja maupun tidak. Dan semoga segala kebaikan yang pernah kita perbuat bisa kita tularkan kepada orang lain.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

MOTTO

يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

.....Allah pasti akan mengangkat orang-orang yang beriman dan berpengetahuan di antaramu beberapa tingkat lebih tinggi. Allah Maha mengetahui segala yang kamu lakukan.

(Q.s. Al-Mujaadalah : 11)

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

"*Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia*"

(HR. Imam Ahmad)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Assalamu`alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah Puji dan Syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, zat Yang Maha Indah dengan segala keindahan-Nya, zat yang Maha Pengasih dengan segala kasih sayang-Nya, yang terlepas dari segala sifat lemah semua makhluk-Nya. Alhamdulillah berkat Rahmat dan Hidayah-Nya Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai pembawa risalah Allah terkahir dan penyempurna seluruh risalah-Nya.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati izinkanlah kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berjasa membantu dalam mengerjakan Tugas Akhir pada *Revershouse clothing* Yogyakarta yang berjudul Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Performance PRISM* yang merupakan salah satu prasyarat kelulusan untuk menyelesaikan program studi S-1, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Untuk itu Penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo M.Eng.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universtas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng. selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr, Ir. Elisa Kusrini, M.T. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.
4. Bapak Rizky Monggo. selaku pemilik *Revershouse* Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian.

5. Kedua orang tua dan keluarga yang selalu mendukung, memberikan doa, perhatian, kasih sayang, semangat dan nasehat-nasehat yang sangat berharga sehingga dapat memotivasi bagi penulis.
6. Karyawan-karyawan *Revershouse* yang selalu membantu dalam penelitian.
7. Seluruh keluarga besar Teknik Industri angkatan 2012.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terkait, yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Semoga kebaikan serta bantuan yang diberikan oleh semua pihak kepada Penulis mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah Subhana wa Ta'ala, Amin.

Akhir kata, semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya, dan perusahaan pada khususnya. Penulis menyadari bahwa laporan ini jauh dari kesempurnaan, maka Penulis mengharapkan masukan dan kritikan yang bersifat membangun untuk kesempurnaan dan perbaikan dilain waktu.

Wassalamu`alaikum Wr.Wb.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Yogyakarta, 12 September 2017

Fikry Firmana

ABSTRAK

Clothing adalah industri fashion yang populer di kalangan remaja yang saat ini sangat menjamur di seluruh Indonesia. Belakangan ini Kota Yogyakarta cukup populer dengan adanya gerai-gerai clothing yang memiliki konsep yang berbeda-beda. Persaingan menjadi tantangan tersendiri bagi setiap clothing dalam menghadapi bisnis di bidang fashion ini. Revershouse clothing adalah salah satu clothing yang berada di Kota Yogyakarta. Clothing yang didirikan pada tahun 2014 ini menawarkan produk yang berbahan dasar kain jeans atau bisa disebut denim mulai dari Celana hingga jaket dalam memenuhi kebutuhan fashion di Yogyakarta. Sebagai pendatang baru didunia industri clothing tersebut Revershouse dituntut untuk memiliki kreatifitas serta pelayanan yang menjanjikan agar tetap bisa bersaing dengan store yang telah lama aktif dalam bidang ini. Penelitian ini dilakukan karena dalam beberapa bulan terakhir terjadi penurunan penjualan, hal ini besar kemungkinan dikarenakan kinerja perusahaan pada Revershouse. Penelitian ini bertujuan mengetahui kinerja perusahaan. Terdapat 5 stakeholder pada metode Performance Prism dan dalam penelitian ini, kemudian melalui kuesioner dengan menggunakan metode Performance Prism untuk mengetahui kinerja perusahaan melalui nilai Analytical Hierarchy Process dan OMAX. Hasil penelitian berupa saran atau usulan terhadap semua Key Performance Indicator (KPI) yang diprioritaskan untuk ditingkatkan.

Kata kunci : *Clothing, Performance Prism, Key Performance indicator*.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR ISI

COVER i
PERNYATAAN KEASLIAN ..... **Error! Bookmark not defined.**
SURAT KETERANGAN iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI ..... **Error! Bookmark not defined.**
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
ABSTRAK x
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xv
BAB I: PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 2
1.3 Batasan Masalah 3
1.4 Tujuan Penelitian 3
1.5 Manfaat Penelitian 3
1.6 Sistematika Penulisan 4
BAB II: KAJIAN LITERATUR 6
2.1 Kinerja 6
2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan 6
2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja dan Pengukuran kinerja 6
2.2 Pengukuran Kinerja Menggunakan *Performance Prism* 7
2.3 *Analytical Hierarchy Process* (AHP) 9
2.3.1 Langkah-Langkah Metode *Analytical Hierarhcy Process* 10
2.4 *Objective Matrix* (OMAX) 10

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.4.1 Pengertian OMAX 11
2.5 Tinjauan Pustaka 12
BAB III: METODE PENELITIAN 15
3.1 Objek Penelitian 15
3.2 Populasi dan Sampel 15
3.2.1 Populasi 15
3.2.2 Sampel 15
3.3 Metode Pengumpulan Data 16
3.3.1 Pengumpulan Data 16
3.3.2 Data-Data yang diperlukan 16
3.4 Pengolahan dan Analisis data 17
3.4.1 Proses Pengolahan Data 17
3.4.2 Analisa Hasil 21
3.4.3 Kesimpulan dan Saran 21
3.5 *Flow Chart* Penelitian 22
BAB IV: PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 24
4.1 Pengumpulan Data 24
4.1.1 Profil Perusahaan 24
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan 25
4.1.3 Struktur Organisasi 25
4.1.4 *Strategy Objective* dan *Key Performance Indicator* (KPI) pada Perspektif *Performance Prism* 25
4.2 Pengolahan Data 26
4.2.1 Data Observasi 26
4.3 Lima Sisi *Performance Prism* pada Masing-Masing *Stakeholder* 26
4.4 Pengukuran Kinerja terhadap Masing-Masing *Stakeholder* 30
4.4.1 Data KPI *Revershouse* 36
4.5 Pembobotan KPI Menggunakan AHP 39
4.5.1 Perhitungan AHP *Level* Satu atau *Stakeholder* 39
4.6 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light system* 44

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.6.1 Hasil perhitungan OMAX pada Masing-Masing KPI 49
BAB V: PEMBAHASAN 63
5.1 Analisis Pembahasan *Strategy objective* dan *Key Performance Indicator* (KPI) pada Perspektif *Performance Prism* 63
5.2 Pembobotan KPI dengan AHP 65
5.3 Perhitungan OMAX 68
BAB VI: KESIMPULAN 75
6.1 Kesimpulan 75
6.2 Saran 76
DAFTAR PUSTAKA 77
LAMPIRAN 79

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Tabel Data Observasi 26
Tabel 4.2 Lima Sisi *Performance Prism* Investor 26
Tabel 4.3 Lima Sisi *Performance Prism* Konsumen 27
Tabel 4.4 Lima Sisi *Performance Prism* Karyawan 28
Tabel 4.5 Lima Sisi *Performance Prism Supplier* 29
Tabel 4.6 Lima Sisi *Performance Prism* Regulator 29
Tabel 4.7 Aspek Keuangan 30
Tabel 4.8 Data KPI *Revershouse* 36
Tabel 4.9 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan 39
Tabel 4.10 Perhitungan AHP 40
Tabel 4.11 Nilai Matriks Baru 40
Tabel 4.12 Perhitungan Nilai AHP 41
Tabel 4.13 Nilai *Eigen Vector* pada Setiap *Stakeholder* 42
Tabel 4.14 Nilai *Eigen Vector* pada Setiap KPI 42
Tabel 4.15 Nilai Bobot Tiap KPI 47
Tabel 4.16 Perhitungan OMAX pada Kriteria Investor 49
Tabel 4.17 Perhitungan OMAX pada Kriteria Konsumen 51
Tabel 4.18 Perhitungan OMAX pada Kriteria Karyawan 53
Tabel 4.19 Perhitungan OMAX pada Kriteria *Supplier* 55
Tabel 4.20 Perhitungan OMAX pada Kriteria Regulator 57
Tabel 4.21 Perhitungan *Value* 59
Tabel 5.1 Perhitungan OMAX pada Kriteria Investor 68
Tabel 5.2 Perhitungan OMAX pada Kriteria Konsumen 69
Tabel 5.3 Perhitungan OMAX pada Kriteria Karyawan 70
Tabel 5.4 Perhitungan OMAX pada Kriteria *Supplier* 71
Tabel 5.5 Perhitungan OMAX pada Kriteria Regulator 72
Tabel 5.6 Perhitungan *Value* 73

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 *Objective Matrix* 11
Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian 22
Gambar 3.2 *FlowChart* Penelitian (Lanjutan) 23

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revershouse Clothing merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *fashion* dimana salah satu jenis usaha yang sangat menjanjikan mengingat permintaan produk *fashion* semakin hari terus bertambah. Hal ini disebabkan, karena *Revershouse Clothing* khusus memproduksi pakaian dan celana hanya terbuat dari bahan *denim* saja atau biasa disebut kain *jeans*. Tidak semua orang mampu membuatnya, karena di butuhkan kesabaran dan keterampilan tertentu. *Revershouse Clothing* adalah salah satu produsen Clothing khusus denim yang ada di wilayah Yogyakarta.

Permasalahan yang terjadi ketika dilakukannya penelitian adalah Revershouse belum pernah mendapatkan informasi untuk mengetahui kondisi perusahaan dan pencapaian kinerja apa saja yang telah dicapai sejak didirikannya perusahaan tersebut. Dengan mengetahui kondisi perusahaan maka dapat dilakukan pengembangan kinerja untuk bertahan dalam Revershouse Clothing harus meningkatkan kualitas perusahaan.

Untuk mengetahui kondisi perusahaan yang demikian, maka muncul pengukuran-pengukuran seperti tingkat kepuasan konsumen, pengembangan organisasi dan lain sebagainya. Banyak perusahaan di luar sana yang hanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan perputaran modal saja. Seharusnya, pengukuran kinerja dapat dilakukan pada semua lini perusahaan maupun *stakeholder* perusahaan itu sendiri. Jika dilakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh, maka akan diperoleh informasi kinerja perusahaan yang berguna untuk mengevaluasi proses kerja yang dilakukan selama ini sudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam sistem pengukuran kinerja tersebut yaitu *Performance Prism* (Prism Kinerja). *Performance prism* merupakan

suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adams,2000).

Dalam performance *prism*, strategi adalah respon perusahaan terhadap keinginan dan kemauan *(needs & wants)* dari *stakeholder*. Prof. Neely menyatakan jika sebuah perusahaan ingin sukses dalam jangka panjang dengan kondisi lingkungan bisnis yang dinamis seperti sekarang ini yang mutlak harus dilakukan adalah benar-benar mengetahui siapa saja yang menjadi *stakeholder* perusahaan serta apa yang mereka harapkan dari perusahaan ini. Perusahaan juga harus memiliki strategi yang digunakan untuk memenuhi keinginan dari *stakeholder* tersebut. Selain itu perusahaan juga harus mengetahui proses-proses bisnis yang harus dijalankan agar strategi tersebut bisa dijalankan serta harus mampu mendefinisikan kemampuan (*capability*) yang harus dimiliki untuk menjalankan proses-proses tersebut.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, banyak perusahaan menata ulang strategi yang diharapkan dalam perusahaannya dengan cara mengkaji ulang strategi dalam persaingan dan mengevaluasi kemampuan internal perusahaan (Wibisono,2006). Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut, banyak perusahaan merasa bahwa sistem manajemen kinerja yang dikembangkan saat ini, yang mayoritas didasarkan pada sistem pengukuran finansial, belum dapat mengakomodasi tuntutan persaingan pasar.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas, maka dapat diketahui rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apa sajakah *key performance index* yang dapat terbentuk?
2. Bagaimana hasil tingkat kinerja perusahaan yang sudah ada?

1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah perlu dilakukan memfokuskan kajian yang akan dilaksanakan.Adapun batasan masalahnya yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan hanya pada *Revershouse*.
2. Penelitian dilakukan berdasarkan stakeholder yang ada didalam *Performance prism*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penulisan ini adalah :

1. Mengetahui *Key Performance Indicator* yang berasal dari para *stakeholder* perusahaan *Revershouse*.
2. Mengukur kinerja perusahaan dari *Revershouse* berdasarkan dari KPI yang teridentifikasi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

   Dapat menerapkan ilmu yang didapat selama kuliah dengan kondisi lapangan.

2. Bagi Perusahaan

   Digunakan sebagai usulan masukan dan sumber informasi bagi perusahaan untuk memberikan masukan tentang penelitian kinerja dengan *performance prism* sehingga dapat mengevaluasi kinerja secara lebih baik yang diberikan kepada pelanggan selama ini.

3. Bagi pembaca

Sebagai referensi pada penilitian-penelitian berikutnya, khususnya untuk menyelesaikan kasus yang berkaitan dengan penelitian ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstrukturnya penulisan Tugas Akhir ini, maka sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Memuat kajian tentang latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan permasalahan, batasan permasalahan dalam penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan laporan Tugas Akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Merupakan penjelasan secara terperinci mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan masalah. Memberikan garis besar metode yagn digunakan oleh peneliti sebagai kerangka pemecahan masalah.

BAB III METODE PENELITIAN

Memuat materi penelitian, objek dan lokasi penelitian, prosedur yang digunakan, data yang akan dikaji, serta cara menganalisis yang dipakai sesuai bagan alur yang telah dibuat.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Memuat data-data yang diperoleh selama melakukan penelitian beserta pengolahannya dengan metode yang telah ditentukan. Pengolahan data yang dimaksud termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

BAB V PEMBAHASAN

Memuat pembahasan kritis mengenai hasil penelitian yang berupa tabel, grafik, model maupun analisis dari hasil pengolahan data. Pembahasan berupa penjelasan teoritis dari hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dan menghasilkan rekomendasi.

BAB VI PENUTUP

Memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah ynag dikemukakan. Sedangkan saran adalah pemikiran yang diajukan berdasar pertimbangan penulis, diajukan kepada para peneliti dalam bidang sejenis yang ingin mengembangkan penelitian yang telah dilakukan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka memuat semua sumber kepustakaan yang digunakan dalam penelitian, baik berupa buku, jurnal, maupun sumber-sumber kepustakaan lainnya.

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu keadaan secara utuh selama periode waktu tertentu,merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan oprasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Helfert,1996 dalam Ceacilia Srimindarti, Fokus Ekonomi,2004:53).

2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja dan Pengukuran kinerja

Perbedaan definisi menurut para ahli tentang pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja

   Menurut Anderson dan Clancy (Sony Yuwono,dkk,2002: 1), mendefenisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

   Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan,apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja,manajer dapat menggunakanya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan seperti menentukan tingkat gaji karyawan dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan (Mulyadi & Johny Setyawan,2002:227). Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

2.2 Pengukuran Kinerja Menggunakan *Performance Prism*

Performance prism merupakan penyempurnaan dari teknik pengukuran kinerja yang ada sebelumnya sebagai sebuah kerangka kerja (*framework*). Keuntungan dari *framework* tersebut adalah melibatkan semua *stakeholder* dari organisasi, terutama investor, pelanggan, *end-users*, karyawan, para penyalur, mitra persekutuan, masyarakat dan regulator.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat. Sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengeveluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya. Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism* yaitu sebagai berikut:

Stakeholder satisfication	:	Siapa yang menjadi *stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?
Strategy	:	Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk

memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan *stokeholder*?

Process : Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?

Capability : Kemampuan apa yang harus dioperasikan untuk meningkatkan proses tersebut?

Stakeholder contribution : Kontribusi apakah dari *stakeholder* yang kita perlukan jika kita akan mengembangkan kemampuan tersebut?

Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan ada lima kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu:

1. Investor (*Shareholder*)

Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Pelanggan (C*ustomer*)

Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.

3. Karyawan (*Employees*)

Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena hal ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik), tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.

4. Penyalur (*Supplier*)

Banyaknya *supplier* yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur/*invoices* dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para *supplier*. Sistem Pengukuran Kinerja *supplier* difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data-data yang akurat untuk melakukan pengukuran.

5. *Regulators*

Peraturan Pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya *issue*). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya di dalam pasar, karenanya ketidak berhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusakkan publisitas di dalam pasar. Karena reputasi dari korporasi dapat dirusakkan oleh hal tersebut, belum lagi proses pengadilan sebagai konsekuensinya memberikan biaya-biaya tambahan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.3 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) peralatan utama proses analisis hierarki (*Analytical Hierarchy Process*) adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dalam penjabaran hierarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambil keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah. Beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam melakukan proses penjabaran hierarki tujuan adalah :

1. Pada saat pembelajaran tujuan ke dalam sub tujuan, harus diperhatikan apakah setiap aspek dari tujuan yang lebih, tinggi tercakup dalam sub tujuan tersebut.
2. Meskipun hal tersebut terpenuhi, perlu manghindari terjadinya pembagian yang terlampau banyak, baik dalam arah horizontal maupun vertikal.

3. Suatu tujuan belum ditetapkan untuk dijabarkan atas hierarki tujuan yang lebih rendah harus ditentukan suatu tindakan atau hasil terbaik yang dapat diperoleh bila tujuan tersebut tidak dimasukkan.

2.3.1 Langkah-Langkah Metode *Analytical Hierarhcy Process*

Pada dasarnya langkah langkah pada metode AHP meliputi:

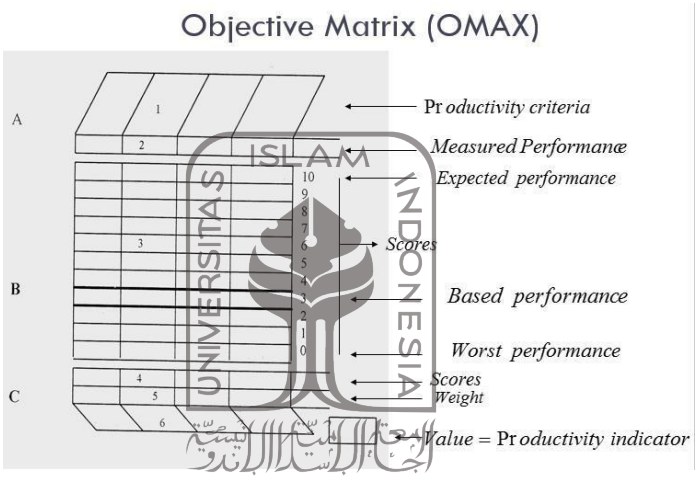
1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang bawah. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan (*judgement*) dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainya.
3. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak n x [(n -1)/2] buah. Dengan n adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
4. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya , jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi
5. Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
6. Menghitung vektor *eigen* untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor *eigen* merupakan bobot setiap elemen . Langkah ini untuk mensintesiskan *judgement* dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
7. Memeriksa inkonsistensi hierarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penialaian data *judgement* harus diperbaiki. (Kadarsyah, 1998 : 131-133)

2.4 *Objective Matrix* (OMAX)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.4.1 Pengertian OMAX

Salah satu metode penilaian yang dapat digunakan adalah metode OMAX, model ini merupakan sistem penilaian yang pertama kali dikembangkan oleh James L. Riggs. OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut.



Gambar 2.1 *Objective Matrix*
(Sumber: Google)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Bentuk dan susunan dari pengukuran produktivitas model OMAX berupa matriks, yang terdiri dari :

a. Kriteria Produktivitas.

   Menyatakan kegiatan dan faktor-faktor yang akan diukur produktivitasnya, dinyatakan dengan rasio dari produktivitas yang diukur.

b. *Performance*/nilai pencapaian.

Setelah dilakukan pengukuran maka kita dapat mengetahui tingkat produktivitas perusahaan tersebut. Hasilnya ini yang akan dicantumkan pada baris performance untuk kriteria yang diukur.

c. Butir-butir matriks

Terdapat dalam badan matriks yang disusun oleh besaran-besaran pencapaian mulai dari tingkat 0 (hasil yang terjelek) sampai dengan tingkat 10 (hasil yang terbaik). Pengukuran dimulai dari tingkat normal yaitu tingkat 3.

d. Skor (*score*)

Hasil dari pengukuran (*performance*) yang nilainya lebih dekat dengan *based performance*, diisi ke dalam skor yang sesuai.

e. Bobot (*weight*)

Setiap kriteria yang diukur mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Kriteria yang akan diberi bobot berdasarkan derajat kepentingannya. Total dari bobot bisa bernilai 100 atau 100% atau 1.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

f. Nilai (*value*)

Nilai merupakan hasil prkalian dari skor pada kriteria tertentu dengan bobot kriteria tersebut.

g. *Performance indicator*

Merupakan jumlah nilai (6) dari semua kriteria pengukuran yang dilakukan.

2.5 Tinjauan Pustaka

Penelitian tentang pengukuran kinerja telah banyak dilakukan. Amanda nur, pratikto, rudy soenoko (2013) melakukan penelitian pengukuran kinerja rumah sakit dengan metode prism Dari hasil pengukuran kinerja salah satu rumah sakit di kota Malang dengan *performance prism* diperoleh hasil perancangan sistem pengukuran kinerja diperoleh 99 KPI yang meliputi 17 KPI untuk *stakeholder* investor, 35 KPI untuk stakeholder customer, 16 KPI untuk *stakeholder employee*,15 KPI untuk *stakeholder supplier*, dan 16 KPI untuk *stakeholder* regulator and *Community*. Dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan, diperoleh nilai indeks kinerja total sebesar 7,9 sebagai hasil dari *scoring* dengan menggunakan metode *Objectives matrix* (OMAX) dan apabila menggunakan *traffic light system* berada pada kategori kuning yang menandakan bahwa kinerja rumah sakit secara keseluruhan dapat dikatakan belum mencapai performa yang diharapkan. Perbaikan kinerja pada 99 KPI diprioritaskan mulai dari 3 KPI yang berada dalam kategori merah dan 28 KPI yang berada pada kategori kuning. Rekomendasi perbaikan meliputi melaksanakan strategi CRM (Customer Relationship Management), membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar dan memberikan solusi dari permintaan auditor.

Iwan Vanany, Dian Tanukhidah (2002) melakukan penelitian mengenai perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* untuk mengetahui kinerja hotel sebagai objek. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang baik dimulai dengan pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. Penelitian tersebut dilakukan melalui beberapa tahap, diantaranya adalah dengan memunculkan beberapa KPI yang ada untuk kemudian di bobotkan dengan metode AHP dan dilakukan *scoring* dengan model OMAX. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 36 KPI yang meliputi 6 KPI konsumen, 9 KPI staff manajerial, 9 KPI staff operasional, 4 KPI supplier, 3 KPI investor/investor, serta 5 KPI pemerintah dan masyarakat di sekitar lingkungan hotel. Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses *scoring system* menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai *current performance indicator* yang telah dicapai oleh hotel X adalah sebesar 50,75%.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hery suliantoro, Galuh Intan M (2007) melakukan penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *performance prism*. (Studi Kasus di Plaza Hotel Semarang). Selama ini Plaza hotel belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi yang terdiri dari aspek finansial dan non finansial. Dilihat dari prosentase tingkat hunian yang tidak memenuhi target yang ditetapkan, maka pengukuran kinerja yang terintegrasi diharapkan mampu memberikan perbaikan kinerja yang diharapkan. Dengan menggunakan *performance prism*, dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi *stakeholder* secara keseluruhan sehingga didapat indikator kinerja dari kriteria strategi, proses dan kapabilitas yang dijadikan tolok ukur perbaikan kinerja. tahap pengumpulan data dengan menyebarkan matriks perbandingan berpasangan sebagai dasar penyusunan bobot kepentingan pada AHP dan kuesioner target pencapaian kinerja sebagai dasar penetapan skor aktual pada OMAX.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitiannya adalah bagaimana hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *performance prism* di *Revershouse*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Suharsimi, 2002: 108). Dalam penelitian, yaitu untuk mengukur *stakeholder* pelanggan dan *stakeholder* karyawan populasinya adalah jumlah karyawan dan pelanggan *Revershouse* yang akan digunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan yang ditinjau dari *stakeholder costumer*.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto & Suharsimi, 2002: 109). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah semua responden yang mengisi kuesioner yang sudah dibagikan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

1. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung tentang masalah yang terkait dengan penelitian. Objek wawancara dalam penelitian ini adalah investor *Revershouse*.
2. Metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data atau informasi melalui pengamatan dan pencatatan yang berhubungan dengan data yang dibutuhkan.
3. Studi kepustakaan, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang akan digunakan sebagai referensi sebagai landasan teori, sistematika penulisan, dan kerangka berfikir alamiah yang diambil dari literatur serta laporan-laporan sebelumnya yang mendukung terhadap penelitian yang dilakukan.

3.3.2 Data-Data yang diperlukan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

   Data primer merupakan data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya, yakni sumber berasal dari perusahaaan. Data primer yang dibutuhkan meliputi:

   a. Data umum perusahaan meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi perusahaan, misi perusahaan, serta informasi yang berkaitan dengan penelitian.
   b. Data observasi adalah data-data hasil dari penyebaran kuisioner, meliputi kepuasan dan kontribusi yang disebarkan kepada *stakeholder*, perbandingan berpasangan yang disebarkan kepada manajer perusahaan dan pemeriksaan produksi untuk menentukan pencacatan.

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian terdahulu, jurnal, dan lain-lain, yang digunakan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang dapat mendukung pemecahan masalah dalam penelitian.

3.4 Pengolahan dan Analisis data

Data yang diperoleh kemudian diolah dengan model matematis yang sesuai dengan metode yang digunakan. Setelah melakukan pengolahan data, kemudian dilakukan analisa yang menghasilkan kesimpulan dari penelitian ini.

3.4.1 Proses Pengolahan Data

Pada bagian proses pengolahan data penelitian ini akan menjelaskan tahapan *performance prism* di *Revershouse*. Tahapan pengolahan data penelitian yaitu sebagai berikut :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. Menerjemahkan Visi, Misi, dan strategi perusahaan kedalam perspektif *performance prism.*
2. Mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* di setiap fase *performance prism* beserta tolak ukur *key performance indicator* (KPI) yang sesuai dengan perspektif *performance prism.* Pada *stakeholder* konsumen dan karyawan menggunakan kuisioner. Dimana akan dilakukan uji validasi dan realibitas.

a. Uji Validasi

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar sesuai digunakan dalam penelitian ini. Data hasil penelitian itu validitasnya tinggi, bila merupakan hasil pengukuran apa yang memang benar-benar dikehendaki. Pengujian validitas pada taraf signifikan yang digunakan adalah (a) = 5 % (Umar, 2000) yaitu :

1. Apabila r-hitung > r-table maka kuesioner dinyatakan valid
2. Apabila r-hitung < r-tabel maka kuesioner dinyatakan tidak valid

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat ukur tersebut dan sebalikanya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Agar data hasil penelitian intu reliabilitasnya tinggi pengukurannya harus akurat (teliti dan tepat), yaitu harus diusahakan agar kesalahan dalam pengukuran sedikit mungkin. Dengan ketentuan sebagai berikut (Nunnally dalam Ghozali, 2001:140) :

1. Jika koefisien alpha (a) < 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.
2. Jika koefisien alpha (a) > 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Mengolah data-data perusahaan dari setiap perspektif *performance prism*, yaitu *stakeholder satisfaction, contribution, strategy, process,* dan *capability.*

4. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam pengukuran *stakeholder* investor adalah sebagai berikut :

   a. *Return On Invesment* (ROI)

      Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

      $$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \text{ x } 100\%$$

   b. *Return On Asset* (ROA)

      Merupakan gambaran tingkat laba yang dihasilkan dengan jumlah aset pada perusahaan.

      $$\text{ROA} = \frac{\text{Laba}}{\text{Total Aset}} \; x \; 100\%$$

   c. *Net Profit Margin*

      Merupakan salah satu rasio yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan, semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

      $$\text{Profit } \textit{Margin} = \frac{\textit{Laba Bersih}}{\textit{penjualan}} \; x \; 100\%$$

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengukuran *stakeholder* konsumen :

a. Prosentase keluhan pelayanan

$$\frac{jumlah\ keluhan\ pelayanan}{jumlah\ total\ pelanggan} x100$$

b. Tingkat pemerolehan pelanggan (*Customer Acquistion*)

$$Customer Acquistion = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \text{x } 100\%$$

Pengukuran *stakeholder* karyawan :

1. Prosentase karyawan yang puas dengan lingkungan kerja.

$$\frac{jumlah\ karyawan\ yang\ puas}{jumlah\ total\ karyawan} x100\%$$

2. Prosentase keluhan karyawan terhadap jaminan social dan K3.

$$\frac{jumlah\ karyawan\ yang\ melaporkan\ keluhan}{jumlah\ total\ karyawan} 100\%$$

5. Melakukan pembobotan dengan AHP untuk mendapatkan hasil *performance* dan melakukan perhitungan OMAX.

6. Membuat kesimpulan berdasarkan hasil perhitungan OMAX.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.4.2 Analisa Hasil

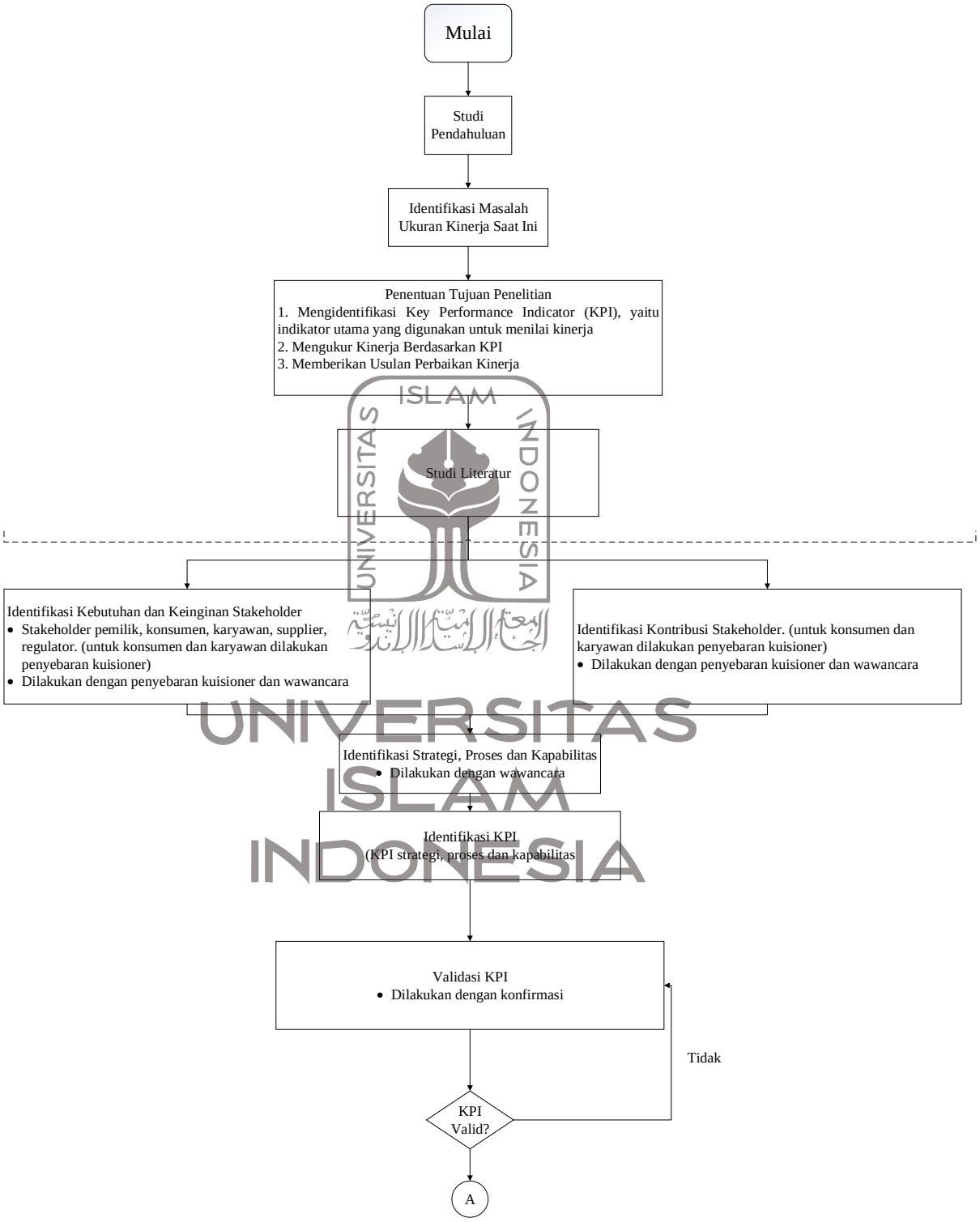
Pada tahap analisa hasil bertujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai penelitian yang telah dilakukan.

3.4.3 Kesimpulan dan Saran

Pada tahap akhir penelitian ini menyimpulkan permasalahan yang telah diselesaikan, setelah melakukan analisis permasalahan yang dipecahkan. Penarikan kesimpulan bertujuan untuk menjawab tujuan penelitian yang sudah ditetapkan. Saran-saran juga diberikan untuk menambah masukan penyelesaian permasalahan yang dihadapi.

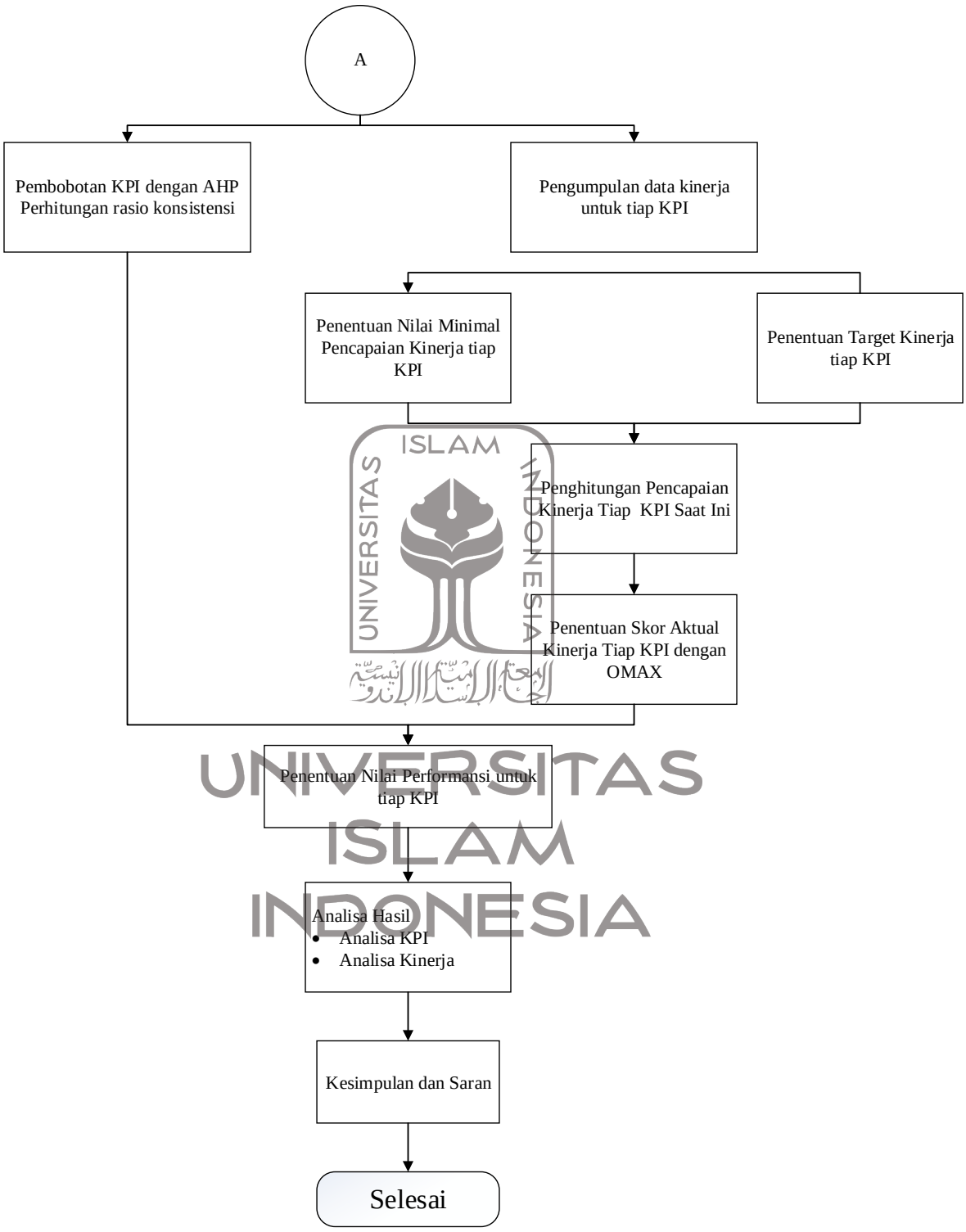
UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

3.5 *Flow Chart* Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 3.2 *Flow Chart* Penelitian (Lanjutan)

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

Revershouse adalah perusahaan memproduksi jaket dan celana yang menggunakan bahan dasar kain denim atau biasa disebut *jeans* . *Revershouse* berdiri sejak 5 April 2014. Dengan modal awal 10 lembar kain dan dibantu dengan 2 orang karyawan, kini perusahaan ini dibantu 10 karyawan.

Keahlian mendesain jaket dan celana dengan mengikuti trend fashion saat ini. Saat awal didirikannya, ada beberapa kendala yang dihadapi, salah satunya adalah mencari pelanggan. Industri kreatif seperti ini sangat dibutuhkan untuk lebih meningkatkan perekonomian industri di Indonesia, lama kelamaan produk dari *Revershouse* ini berkembang dengan pesat dan semakin dikenal dikalangan masyarakat Yogyakarta maupun oleh luar Yogyakarta.

Saat ini dengan usaha pengenalan yang dilakukan *Revershouse*. Perusahaan sudah semakin dikenal oleh masyarakat luas sehingga terus menaikan hasil penjualan yang ada.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

   Meningkatkan industri kreatif bagi para anak muda dan menumbuhkan perekonomian industri kreatif Indonesia pada umumnya.

2. Misi

   a. Menjadikan industri kreatif sebagai salah satu kebanggan bangsa.
   b. Meningkatkan perekonomian di Yogyakarta.
   c. Menciptakan dan menggali peluang pasar yang potensial.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang berhubungan antara orang-orang dengan tugasnya (jabatannya) dalam suatu organisasi sehingga sifatnya dinamis. *Revershouse* dipimpin langsung oleh Rizky Monggo yang dalam hal ini dibagi menjadi bagian administrasi, bagian pemasaran, dan bagian proses produksi.

Revershouse memiliki beberapa karyawan. Sistem kerja yang diterapkan adalah serabutan dan paada sistem kerja ini persaingan kerja yang sehat tidak ada ikatan kontrak kerja dalam jangka waktu tertentu.

4.1.4 *Strategy Objective* dan *Key Performance Indicator* (KPI) pada Perspektif *Performance Prism*

Pada perancangan *performance prism*, hal yang pertama dilakukan adalah mengindentifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholder* perusahaan. Pada perusahaan yang menjadi *stakeholder* ada 5, yaitu konsumen, karyawan, pimpinan, *supplier*, dan regulator/pemerintah. Pada pengumpulan data observasi dalam penelitian ini menggunakan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

daftar pertanyaan atau kuisioner pada *stakeholder* konsumen dan karyawan dan pada *stakeholder* pimpinan, regulator/pemerintah, serta *supplier* dilakukan metode wawancara pada orang-orang yang termasuk ke dalam stakeholder terkait. Kuisioner *stakeholder* konsumen dan karyawan meliputi kuisioner kepuasan *(satisfaction)* dan kepentingan *(contribution),* sedangkan kuisioner perbandingan berpasangan *(pairwaise comparation)* disebarkan kepada kepala bagian *Revershouse* yang termasuk di dalam *performance prism.*

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Data Observasi

Data observasi merupakan data yang didapatkan dari hasil observasi, dalam penelitian ini data didapatkan dengan menyebarkan kuisioner kepada para *stakeholder*. Tabel data observasi ini disajikan dalam tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1 Tabel Data Observasi

Stakeholder	Disebar	Kembali
Pimpinan	1	1
Karyawan	10	10
Supplier	1	1
Konsumen	50	50
Regulator	1	1

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3 Lima Sisi *Performance Prism* pada Masing-Masing *Stakeholder*

Lima sisi *performance prism* serta KPI dari *stakeholder* investor dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Lima Sisi *Performance Prism* Investor
(Andy Neely & Chris Adams, 2000)

***Stakeholder* Investor**		**Kode KPI**	**KPI**
SATISFACTION	1. Peningkatan Laba 2. Minimalisasi Biaya	KPI I-1 KPI I-2	1. ROA 2. ROI

Stakeholder Investor		Kode KPI	KPI
STRATEGY	1. Peningkatan harga jual 2. Minimalisasi biaya bahan baku	KPI I-3 KPI I-4	1. Prosentase produk terjual 2. Prosentase biaya bahan baku turun
PROCESS	1. Meningkatkan margin 2. Pemesanan bahan baku	KPI I-5 KPI I-6	1. Prosentase margin ditingkatkan 2. Jumlah pemesanan bahan baku
CAPABILITIES	1. Pengendalian keuangan 2. Penjadwalan pembelian bahan baku secara tepat	KPI I-7 KPI I-8	1. Jumlah keuangan defisit 2. Penjadwalan pembelian bahan baku
CONTRIBUTION	1. Penyediaan dan peningkatan investasi 2. Pemberian saran dan masukan	KPI I-9 KPI I-10	1. Jumlah investasi diberikan 2. Jumlah saran diberikan

Lima sisi *performance prism* serta KPI dari *stakeholder* konsumen dapat dilihat pada Tabel 4.3 dibawah ini.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.3 Lima Sisi *Performance Prism* Konsumen
(Andy Neely & Chris Adams**,** 2000)

Stakeholder Konsumen		Kode KPI	KPI
SATISFACTION	1. Kualitas kain *Revershouse* 2. Menjaga kualitas Produk	KPI C-1 KPI C-2	1. Prosentase produk cacat 2. Pemeriksaan produk
STRATEGY	1. Melayani keluhan tepat waktu 2. Manajemen keluhan	KPI C-3 KPI C-4	1. Prosentase complain dari konsumen Pemeriksaan produk 2. Prosentase keluhan dilayani
PROCESS	1. Pembaharuan alat mesin jahit *2.* Pelayanan perbaikan produk	KPI C-5 KPI C-6	1. Jumlah alat jahit baru 2. Jumlah layanan perbaikan produk
CAPABILITIES	1. Memeriksa produk jadi 2. *Costumer aquastion*	KPI C-7 KPI C-8	1. Prosentase pemeriksaan produk jadi

Stakeholder Konsumen		Kode KPI	KPI
			2. Prosentase *costumer aquastion*
CONTRIBUTION	1. Memberikan masukan dan saran 2. Memberikan keluhan yang jelas	KPI C-9 KPI C-10	1. Prosentase masukan diberikan 2. Jumlah keluhan masuk

Lima sisi *performance prism* serta KPI dari *stakeholder* karyawan dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 Lima Sisi *Performance Prism* Karyawan
(Andy Neely & Chris Adams**,** 2000)

Stakeholder Karyawan		Kode KPI	KPI
SATISFACTION	1. Lingkungan kerja yang nyaman 2. Tidak terjadi kecelakaan bekerja	KPI E-1 KPI E-2	1. Jumlah karyawan yang puas dan nyaman dengan lingkungan 2. Prosentase keluhan karyawan terhadap jaminan sosial kecelakaan kerja dan kesehatan
STRATEGY	1. Membuat 5S 2. Pelatihan karyawan	KPI E-3 KPI E-4	1. Prosentase 5S dipatuhi Pemeriksaan produk 2. Pelatihan karyawan dilakukan
PROCESS	1. Implementasi 5S *2.* Membuat K3 pada karyawan	KPI E-5 KPI E-6	1. Menerapkan 5S 2. *Accident* karyawan
CAPABILITIES	1. Membuat peraturan dan tata tertib 2. Pengendalian K3	KPI E-7 KPI E-8	1. Jumlah pelanggaran 2. Prosentase mengiplementasikan K3
CONTRIBUTION	1. Implementasi 5S dengan baik 2. Meningkatkan kinerja karyawan	KPI E-9 KPI E-10	1. Prosentase 5s dilakukan sesuai standar 2. Prosentase K3 dipatuhi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lima sisi *performance prism* serta KPI dari *stakeholder supplier* dapat dilihat pada Tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5 Lima Sisi *Performance Prism Supplier*
(Andy Neely & Chris Adams, 2000)

Stakeholder Supplier		**Kode KPI**	**KPI**
SATISFACTION	1. Kelangsungan kerja sama yang baik 2. Peningkatan jumlah pembelian	KPI S-1 KPI S-2	1. Prosentase pembayaran tepat waktu 2. Prosentase peningkatan jumlah pembelian
STRATEGY	1. Menjaga komunikasi 2. Tingkat pemenuhan bahan baku produksi	KPI S-3 KPI S-4	1. Prosentase kewajiban dipenuhi 2. Prosentase tingkat pemenuhan bahan baku
PROCESS	1. Membuat standar mutu produk 2. Kualitas material	KPI S-5 KPI S-6	1. Mengatur perencanaan pemesanan 2. Prosentase material cacat
CAPABILITIES	1. Pengecekan kualitas bahan 2. Keahlian pegawai	KPI S-7 KPI S-8	1. Memberikan informasi stok bahan pemesanan 2. Jumlah Pegawai ahli
CONTRIBUTION	1. Pengiriman tepat waktu 2. Ketersediaan material	KPI S-9 KPI S-10	1. Pengiriman yang tepat 2. Material tersedia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lima sisi *performance prism* serta KPI dari *stakeholder* regulator dapat dilihat pada Tabel 4.6 dibawah ini.

Tabel 4.6 Lima Sisi *Performance Prism* Regulator
(Andy Neely & Chris Adams**,** 2000)

***Stakeholder* Regulator**		**Kode KPI**	**KPI**
SATISFACTION	1. Memproduksi dan mengenalkan produksi kain denim 2. Penyediaan lapangan pekerjaan	KPI R-1 KPI R-2	1. Memproduksi dan mengenalkan industri kreatif 2. Jumlah lapangan kerja tersedia

Stakeholder Regulator		Kode KPI	KPI
STRATEGY	1. Pengetahuan mengenai industri kreatif 2. Pemberdayaan masyarakat	KPI R-3 KPI R-4	1. Jumlah diadakannya pengetahuan mengenai industri kreatif 2. Jumlah masyarakat diperbedayakan
PROCESS	1. Program pelatihan 2. Perekrutan masyarakat sekitar	KPI R-5 KPI R-6	1. Prosentase Jumlah pelatihan 2. Jumlah Perekrutan
CAPABILITIES	1. Pelaksanaan program CSR 2. Manajemen hubungan masyarakat	KPI R-7 KPI R-8	1. Jumlah pelaksanaan program CSR 2. Menjaga citra positif di masyarakat
CONTRIBUTION	1. Memberikan penyuluhan 2. Memberikan ijin usaha	KPI R-9 KPI R-10	1. Jumlah penyuluhan dilakukan 2. Prosentase ijin diberikan

4.4 Pengukuran Kinerja terhadap Masing-Masing *Stakeholder*

a. Kriteria *Stakeholder* Pimpinan

1. Prosentase pertumbuhan pendapatan

Pertumbuhan pendapatan ukuran ini dapat digunakan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan yang diperoleh dari tahun ke tahun. Pada Tabel 4.7 adalah data perusahaan yang digunakan dalam ukuran ini adalah laba bersih perusahaan dalam tiap tahun.

Tabel 4.7 Aspek Keuangan

No	Aspek Keuangan	Tahun	
		2015	2016
1	laba	18990000	50620000
2	Total Aset	300000000	455000000
3	Investasi	16500000	40000000
4	Penjualan	38500000	69000000

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. *Return On Asset* (KPI I-1)

   Merupakan gambaran tingkat laba yang dihasilkan dengan jumlah aset pada perusahaan. Indikator pada perspektif ini menggunakan perhitungan :

   Return On Asset (ROA) = $\frac{\text{Laba}}{\text{Total Aset}}\ x\ 100\%$

   a. ROA 2015 = $\frac{18.990.000}{300.000.000}\ x\ 100\% = 6.33\%$
   b. ROA 2016 = $\frac{50.620.000}{455.000.000}\ x\ 100\% = 11.12\%$

2. *Return On Invesment* (KPI I-2)

   Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Indikator pada perspektif ini menggunakan perhitungan :

   Return On Invesment (ROI) = $\frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$ x 100%

   a. ROI 2015 = $\frac{18.990.000}{16.500.000}\ x\ 100\% = 115.09\%$
   b. ROI 2016 = $\frac{50.620.000}{40.000.000}\ x\ 100\% = 126.55\%$

2. Prosentase margin ditingkatkan (KPI I-5)

   Profit Margin merupakan salah satu rasio yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi. Rumus untuk mencari profit margin adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Profit margin = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$ x 100 %

a. NPM 2015 = $\frac{18.990.000}{38.500.000}\ x\ 100\% = 49.3\%$

b. NPM 2016 = $\frac{50.620.000}{69.000.000}\ x\ 100\% = 73.3\%$

b. Kriteria *stakeholder costumer*

1. Prosentase produk cacat (KPI C-1)

Jumlah produk cacat adalah prosentase penyimpangan produksi yang terjadi ketika produksi berjalan. Contohnya adalah jahitan kain yang salah, dan lain-lain.

$$\frac{jumlah\ total\ produk\ jadi - (jumlah\ total\ produk\ jadi - jumlah\ produk\ cacat)}{jumlah\ total\ produk\ jadi} \times 100\%$$

Tahun 2015 = $\frac{497-(497-43)}{497}$ = 8.6%

Tahun 2016 = $\frac{535-(535-42)}{535}$ = 7.8%

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Prosentase *complain* dari konsumen (KPI C-3)

Prosentase *complain* adalah seberapa banyak perusahaan menerima keluhan dari konsumen. Pada tahun 2015 prosentase keluhan yang diterima oleh perusahaan sebesar 0%.

3. Prosentase pemeriksaan produk (KPI C-7)

   Prosentase pemeriksaan produk adalah seberapa banyak dilakukan pemeriksaan produk jadi

   Prosentase pemeriksaan produk = $\frac{\text{Jumlah produk jadi}}{\text{Jumlah dilakukan pemeriksaan}}$ x 100%

   a. Prosentase pemeriksaan produk 2015

      $\frac{497}{497} x100\%$ = 100%

   b. Prosentase pemeriksaan produk 2016

   $\frac{535}{535} x100\%$ = 100%

4. Tingkat pemerolehan pelanggan (KPI C-8)

   Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun. Indikator pada perspektif ini menggunakan perhitungan :

   $Customer\,Acquistion$ = $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$ x 100%

   c. *Customer Acquistion* 2015

      $\frac{2}{9} x100\%$ = 22%

   d. *Customer Acquistion* 2016

      $\frac{3}{12} x100\%$ = 25%

e. Kriteria *stakeholder* karyawan

1. Prosentase karyawan yang puas dengan lingkungan kerja (KPI E-1)

   Revershouse mempunyai karyawan tetap sebanyak 25 orang.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jumlah karyawan yang nyaman terhadap lingkungan kerja *Revershouse* Pada tahun 2015 = $\frac{20\ 0orang}{25\ orang}$100% =80%

Jumlah karyawan yang nyaman terhadap lingkungan kerja *Revershouse* pada tahun 2016 = $\frac{23\ 0orang}{25\ orang}$100% =92%

Parameter terburuk kepuasan dan kenyamanan konsumen = 17 orang

= $\frac{17\ 0orang}{25\ orang}$100% = 68%

2. Prosentase keluhan karyawan terhadap jaminan sosial dan K3 (KPI E-2)

Revershouse mempunyai karyawan tetap sebanyak 25 orang. Jumlah keluhan karyawan terhadap jaminan sosial kecelakaan kerja dan kesehatan pada tahun 2015 = 4 orang

= $\frac{4\ 0orang}{25\ orang}$100% =16%

Jumlah keluhan karyawan terhadap jaminan sosial kecelakaan kerja dan kesehatan pada 2016 = 2 orang

= $\frac{2\ 0orang}{25\ orang}$100% =8%

Parameter terburuk Jumlah keluhan karyawan terhadap jaminan sosial kecelakaan kerja dan kesehatan = 7 orang

= $\frac{7\ 0orang}{25\ orang}$100% = 28%

f. Kriteria *stakeholder supplier*

1. Prosentase pembayaran tepat waktu (KPI S-1)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Prosentase ketepatan pembayaran terhadap *supplier* adalah kemampuan perusahaan untuk membayar sesuai dengan tepat waktu terhadap *supplier* atas bahan baku yang telah diterima. Pada tahun 2015 dan 2016 prosentase pembayaran tepat waktu adalah sebesar 100%.

g. Kriteria *stakeholder* regulator

1. Prosentase Program dilakukan (KPI R-7)
   Jumlah program dilakukan pada tahun 2015 = 80%
   Jumlah program dilakukan pada tahun 2016 = 90%

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.4.1 Data KPI *Revershouse*

Tabel data KPI pada *Revershouse* disajikan nilai target perusahaan dan nilai target terburuk dalam Tabel 4.8 dibawah ini :

Tabel 4.8 Data KPI *Revershouse*

Stakeholder	***Faset***	**KPI No.**	**KPI**	**Tahun 2015**	**Tahun 2016**	**Target Perusahaan**	**Terburuk**
Investor	*Satisfication*	KPI I-1	ROA	6.33%	11.12%	14%	5.5%
		KPI I-2	ROI	115.09%	126.55%	140%	87%
	Strategy	KPI I-3	Prosentase produk terjual	89%	92%	100%	86%
		KPI I-4	Prosentase biaya bahan baku turun	25%	23%	18%	32%
	Process	KPI I-5	Prosentase margin ditingkatkan	49.3%	73.3%	80%	41%
		KPI I-6	Jumlah pemesanan bahan baku	24x	20x	12x	30x
	Capabilities	KPI I-7	Jumlah keuangan defisit	1x	2x	2x	1x
		KPI I-8	Penjadwalan pembelian bahan baku	100%	100%	100%	100%
	Contribution	KPI I-9	Jumlah investasi diberikan	2x	2x	2x	0x
		KPI I-10	Jumlah saran diberikan	24x	24x	24x	24x
Costumer	*Satisfication*	KPI C-1	Prosentase produk cacat	8.6%	7.8%	0%	12%
		KPI C-2	Pengendalian kualitas	0	0	0	0
	Strategy	KPI C-3	Prosentase *complain* dari konsumen	100%	100%	100%	100%
		KPI C-4	Prosentase keluhan dilayani	100%	100%	100%	100%
	Process	KPI C-5	Jumlah alat jahit baru	3	4	6	1
		KPI C-6	Layanan perbaikan produk	100%	100%	100%	100%
	Capabilities	KPI C-7	Prosentasi pemeriksaan produk jadi	100%	100%	100%	100%

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Stakeholder	*Faset*	KPI No.	KPI	Tahun 2015	Tahun 2016	Target Perusahaan	Terburuk
		KPI C-8	Prosentase *costumer acquisition*	22%	25%	30%	15%
	Contribution	KPI C-9	Prosentase masukan diberikan	100%	100%	100%	100%
		KPI C-10	Jumlah keluhan masuk	4	5	0	10
Employee	*Satisfication*	KPI E-1	Jumlah karyawan puas dan nyaman dengan lingkungan	80%	92%	100%	68%
		KPI E-2	Prosentase tingkat kecelakaan	16%	8%	0%	28%
	Strategy	KPI E-3	Prosentase 5S dipatuhi	100%	100%	100%	100%
		KPI E-4	Pelatihan karyawan dilakukan	2x	2x	2x	2x
	Process	KPI E-5	Menerapkan metode 5S	100%	100%	100%	100%
		KPI E-6	*Accident* karyawan	0%	0%	0%	0%
	Capabilities	KPI E-7	Jumlah pelanggaran	0x	0x	0x	0x
		KPI E-8	Mengimplementasikan K3	100%	100%	100%	100%
	Contribution	KPI E-9	Prosentase 5S dilakukan sesuai standar	100%	100%	100%	100%
		KPI E-10	Prosentase K3 dipatuhi	100%	100%	100%	100%
Supllier	*Satisfication*	KPI S-1	Prosentase pembayaran tepat	100%	100%	100%	100%
		KPI S-2	Prosentase peningkatan jumlah pembelian	90%	95%	100%	80%
	Strategy	KPI S-3	Prosentase kewajiban dipenuhi	100%	100%	100%	100%
		KPI S-4	Prosentase tingkat pemenuhan bahan baku	100%	100%	100%	100%
	Process	KPI S-5	Mengatur perencanaan pemesanan	100%	100%	100%	100%
		KPI S-6	Prosentase material cacat	0%	0%	0%	0%
	Capabilities	KPI S-7	Memberikan informasi stok pemesanan	100%	100%	100%	100%
		KPI S-8	Jumlah pegawai ahli	2	10	13	2
	Contribution	KPI S-9	Prosentase pengiriman yang tepat	100%	100%	100%	100%
		KPI S-10	Material yang tersedia	100%	100%	100%	100%

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Stakeholder	*Faset*	KPI No.	KPI	Tahun 2015	Tahun 2016	Target Perusahaan	Terburuk
Regulator	*Satisfication*	KPI R-1	Memproduksi dan mengenalkan kain denim	100%	100%	100%	100%
		KPI R-2	Jumlah lapangan kerja tersedia	1/tahun	1/tahun	1/tahun	0/tahun
	Strategy	KPI R-3	Jumlah diadakannya pengetahuan mengenai industri	2x	3x	5x	1x
		KPI R-4	Jumlah masyarakat diperbedayakan	5 orang	8orang	10 orang	2 orang
	Process	KPI R-5	Jumlah pelatihan produk kain denim	4x	5x	6x	0x
		KPI R-6	Jumlah perekrutan	2	5	5	0
	Capabilities	KPI R-7	Prosentase pelaksanaan program pelatihan	80%	90%	100%	0%
		KPI R-8	Menjaga citra positif di masyarakat	100%	100%	100%	100%
	Contribution	KPI R-9	Jumlah penyuluhan dilakukan	2x	2x	2x	0x
		KPI R-10	Prosentase ijin diberikan	100%	100%	100%	100%

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.5 Pembobotan KPI Menggunakan AHP

Setelah KPI ditentukan maka akan dilakukan perhitungan untuk memberikan bobot kepada KPI menggunakan metode AHP. Perhitungan ini dimulai dengan perhitungan perbandingan berpasangan yang dilakukan terdahadap tiap *level*, ini digunakan untuk mengetahui bobot kriteria tiap *level* dan juga tingkat konsistensi validitas data. Tabel skala penilaiannya dapat dilihat pada Tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel 4.9 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit sedikit lebih penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen lainnya	Satu elemen sangat disukai secara praktis dominasinya sangat nyata
7	Elemen yang satu sangat penting dari elemen lainnya	Satu elemen terbukti sangat disukai secara praktis dominasinya sangat nyata
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dari elemen lainnya	Satu elemen terbukti mutlak sangat disukai secara praktis dominasinya sangat nyata
2,4,6,8	Nilai tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian di antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Pada perhitungan ini dilakukan perbandingan berdasarkan *level*. Penentuan *level* ini diusulkan oleh peneliti berdasarkan dari analisis *performance prism*, yaitu *level* satu adalah *stakeholder*, dan *level* dua merupakan *performance* indikatornya.

4.5.1 Perhitungan AHP *Level* Satu atau *Stakeholder*

Setelah disebarkan kuisioner mengenai perbandingan *stakeholder*, maka didapatkan matriks awal yang disajikan pada Tabel 4.10 dibawah ini :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.10 Perhitungan AHP

Stakeholder	**Investor**	***Costumer***	***Employee***	***Supplier***	**Regulator**
Investor	1.000	3.000	4.000	5.000	7.000
Costumer	0.333	1.000	3.000	4.000	5.000
Employee	0.250	0.333	1.000	4.000	5.000
Supplier	0.200	0.250	0.250	1.000	4.000
Regulator	0.143	0.200	0.200	0.250	1.000
jumlah	1.926	4.783	8.450	14.250	22.000

Kemudian setelah mengetahui matriks awalnya, maka akan dicari matriks baru dengan menggunakan perhitungan :

$$\frac{Nilai\ pada\ matrik\ awal}{\sum kolom\ stakeholdernya}$$

Untuk contoh perhitungannya, $\frac{1}{\sum 1.926} = 0{,}519$

Setelah semua nilai pada matriks awal dihitung maka akan didapatkan sebuah matriks baru, matriks baru ini disajikan dalam Tabel 4.11 dibawah.

Tabel 4.11 Nilai Matriks Baru

Kriteria	**Investor**	***Costumer***	***Employee***	***Supplier***	**Regulator**
Investor	0.51915946	0.6271777	0.4733728	0.350877193	0.318181818
Costumer	0.17305315	0.2090592	0.3550296	0.280701754	0.227272727
Employee	0.12978986	0.0696864	0.1183432	0.280701754	0.227272727
Supplier	0.10383189	0.0522648	0.0295858	0.070175439	0.181818182
Regulator	0.07416564	0.0418118	0.0236686	0.01754386	0.045454545
jumlah	1	1	1	1	1

Langkah selanjutnya adalah mencari nilai *eigenvector/rerata*, caranya adalah menjumlahkan matriks baru secara horizontal pada kolomnya lalu bagi dengan jumlah kolom tersebut, seperti pada contoh perhitungan dibawah ini :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Contoh Perhitungan *eigenvector* pada *costumer*

$$= \frac{\sum nilai\ setiap\ elemen\ pada\ baris\ matrik\ baru}{\sum kolomnya}$$

$$= \frac{0.173+0.209+0.355+0.280+0.227}{5} = 0.249$$

Tabel 4.12 Perhitungan Nilai AHP

Stakeholder	***eigen vektor***	**perkalian vektor**	***eigen value***	**lamda maks**	**CI**	**RI**	**CR**
Investor	0.458	2.587	5.651	1.121	0.970	1.120	-0.866
Costumer	**0.249**	1.450	5.822				
Employee	0.165	0.915	5.542				
Supplier	0.088	0.445	5.081				
Regulator	0.041	0.211	5.197				
Jumlah	1.000	5.607	27.294				

Setelah mengetahui *eigen vector* selanjutnya adalah mencari *eigen velue.* Perhitungan *eigen value* dengan cara membagikan *eigen vector* pada perkalian *vector*.

Nilai *consistency index* (CI) $= \frac{Lamda\ maks - N}{N-1}$

$$= \frac{1.121-5}{5-1} = -0.967$$

cari nilai *random index* (RI) didapat dari tabel (ketentuan), bila N=5 maka RI (*Random index*) = 1.120 .

consistency ratio (CR) $= \frac{CI}{RI}$

$$= \frac{-0.970}{1.120}$$

$$= -0.866$$

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Karena nilai CR < 0,1 dimana -0,866 <0,1, maka kuisioner untuk perbandingan *stakeholder* pada *level* 1 dinyatakan valid atau konsisten.

Setelah diketahui nilai *eigenvector* dan *eigenvalue* dari masing masing *stakeholder*nya pada *level* 1, dilanjutkan lagi dengan penghitungan yang sama seperti diatas. Nilai selengkapnya dari masing masing KPI dan *stakeholder* dapat kita lihat pada Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 dibawah ini :

Tabel 4.13 Nilai *Eigen Vector* pada Setiap *Stakeholder*

Stakeholder	***eigen vektor***
Investor	0.458
Costumer	0.249
Employee	0.165
Supplier	0.088
Regulator	0.041

Tabel 4.14 Nilai *Eigen Vector* pada Setiap KPI

KPI	***eigen vektor***
I-1	0.10
I-2	0.09
I-3	0.11
I-4	0.11
I-5	0.11
I-6	0.20
I-7	0.08
I-8	0.17
I-9	0.05
I-10	0.05
C-1	0.10
C-2	0.09
C-3	0.03
C-4	0.32
C-5	0.22

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KPI	*eigen vektor*
C-6	0.06
C-7	0.10
C-8	0.20
C-9	0.15
C-10	0.11
E-1	0.19
E-2	0.26
E-3	0.32
E-4	0.52
E-5	0.34
E-6	0.08
E-7	0.03
E-8	0.23
E-9	0.24
E-10	0.19
S-1	0.09
S-2	0.06
S-3	0.12
S-4	0.10
S-5	0.07
S-6	0.11
S-7	0.11
S-8	0.09
S-9	0.06
S-10	0.11
R-1	0.18
R-2	0.15
R-3	0.03
R-4	0.08
R-5	0.04
R-6	0.05
R-7	0.09
R-8	0.11
R-9	0.05

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

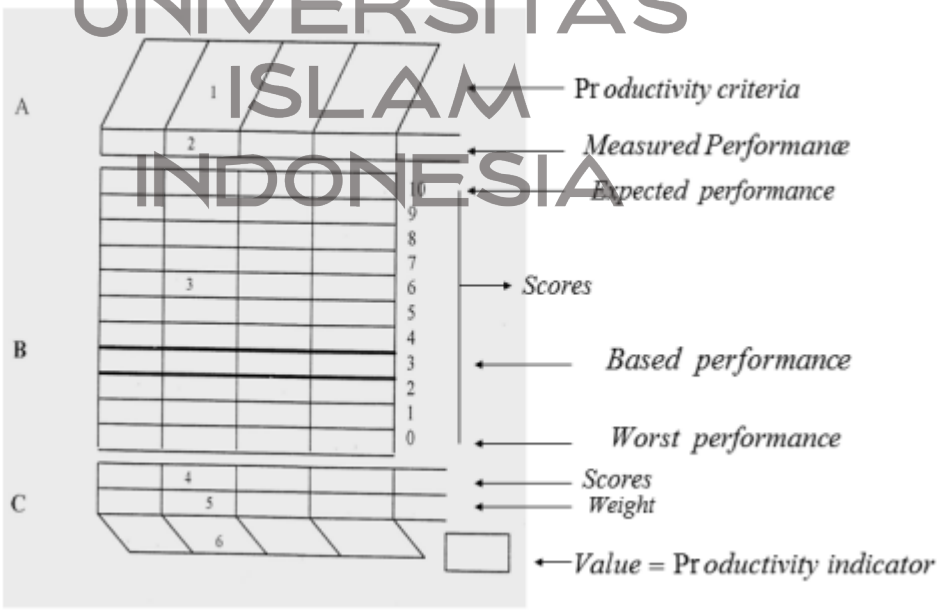
KPI	*eigen vektor*
R-10	0.13

Setelah diketahui nilai *Eigen vector* untuk masing-masing KPI pada *level* II, seperti langkah perhitungan *stakeholder* pada *level* 1, kemudian dicari nilai KPI untuk masing – masing kriteria. Kriteria investor mempunyai nlai CR = - 0.817, kriteria konsumen mempunyai nilai CR= -0.642, kriteria karyawan mempunyai nilai CR= -0.371, kriteria *supplier* mempunyai nilai CR= -0.535 dan kriteria regulator mempunyai nilai CR= -0.623. Dimana pada masing-masing kriteria nilai CR < 0.1 maka kuisioner untuk perbandingan masing-masing KPI pada *level* II dinyatakan valid atau konsisten.

4.6 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light system*

Langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap indikator-indikator dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode OMAX. Metode OMAX ini sendiri terdiri atas beberapa bagian yang dapat dilihat dalam matrik berikut :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



Gambar 4.1 *Objective Matrix*

(Sumber: Google)

Keterangan :

a. Baris A adalah blok pendefinisian yang terdiri atas kriteria produktivitas dan tingkat pencapaian kinerja (*Performance*) sekarang

    1. Kriteria perspektif, yaitu indikator-indikator atau kriteria yang menjadi ukuran persepektif yang akan diukur kinerjanya.
    2. Performansi sekarang, yaitu nilai tiap perspektif berdasarkan pengukuran terakhir.

b. Baris B adalah blok kualifikasi yang berisi sel-sel matrik

    Skala, yaitu angka-angka yang menunjukan tingkat performansi dari pengukuran tiap kinerja perspektif. Terdiri dari bagian 0 sampai 10 semakin besar skor maka semakin baik kriterianya, *level* tersebut terbagi menjadi tiga bagian yaitu :

    1. Tingkat 0 : Tingkat terendah dari kinerja selama periode dasar.
    2. Tingkat 3 : Hasil yang menunjukkan tingkat kinerja kelompok kerja.
    3. Tingkat 10 : Tingkat realistis yang diharapkan dapat dicapai pada tahun-tahun berikutnya.

c. Baris C terdiri atas baris skor, bobot, nilai dan indicator pencapaian.

    1. Skor, yaitu nilai level dimana pengukuran berada.
    2. Bobot, yaitu besarnya bobot dari tiap kriteria perspektif terhadap total kinerja.
    3. Nilai, merupakan perkalian tiap skor dengan bobotnya.

Penilaian terhadap indikator-indikator pengukuran kinerja berdasarkan perhitungan masing-masing tolak ukur diperoleh dengan cara mengalikan antara bobot dengan skor.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Contoh perhitungan untuk KPI I-1 (ROI)

1. Perhitungan kenaikan setiap *level* pada KPI I-1

   Level 0 = 5.5%

   Level 3 = 6.33%

   Level 10 = 14%

   Kenaikan *level* 1 dan 2 dilakukan dengan cara interpolasi, yaitu :

   $$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3-0} = \frac{6.33-5.5}{3}$$

   $$= 0.27$$

   Kenaikan *level* 4 sampai dengan *level* 9 dilakukan dengan cara interpolasi, yaitu:

   $$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10-3} = \frac{14-6.33}{7}$$

   $$= 1.09$$

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Penentuan skor pada KPI I-1

   Penetapan skor diperoleh dari nilai terdekat dari nilai performansi, contoh pada KPI I-1 memiliki *performance* sebesar 11.99 nilai tersebut berada pada skor 7. Sehingga skor yang digunakan untuk KPI I-1 adalah 7.

3. Perhitungan bobot pada KPI I-1

   Bobot *stakholde*r investor : 0.458

   Bobot KPI I-1 : 0.099

   Total bobot pada KPI I-1 : 0.045

Nilai selengkapnya dari bobot pada masing-masing KPI dapat dilihat pada Tabel 4.15 dibawah ini :

Tabel 4.15 Nilai Bobot Tiap KPI

Kinerja perusahaan			
Stakeholder	**Kriteria**	**KPI**	**Bobot**
Investor	ROA	KPI I-1	0.045108
	Minimalisasi Biaya	KPI I-2	0.039591
	Prosentase produk terjual	KPI I-3	0.052062
	biaya bahan baku turun	KPI I-4	0.049401
	margin ditingkatkan	KPI I-5	0.049973
	jumlah perawatan dilakukan	KPI I-6	0.090995
	jumlah keuangan defisit	KPI I-7	0.03699
	processing time	KPI I-8	0.076999
	jumlah investasi diberikan	KPI I-9	0.022628
	saran diberikan	KPI I-10	0.024438
Customer	produk cacat	KPI C-1	0.024031
	Pengendalian kualitas	KPI C-2	0.022936
	complain konsumen	KPI C-3	0.008184
	keluhan dilayani	KPI C-4	0.078903
	Alat jahit baru	KPI C-5	0.055132
	hubungan degan pelayanan	KPI C-6	0.013956
	pemeriksaan dilakukan	KPI C-7	0.025389
	dilakukan *costumer management*	KPI C-8	0.050692
	prosentase masukan diberikan	KPI C-9	0.037735
	prosentase keluhan diberikan	KPI C-10	0.027666
Employee	Jumlah karyawan yang puas dan nyaman dengan lingkungan	KPI E-1	0.031833
	prosentase keluhan karyawan terhadapa jaminan sosial	KPI E-2	0.043517
	Prosentase 5S dipatuhi.	KPI E-3	0.052514
	Pelatihan karyawan dilakukan	KPI E-4	0.086628
	Menerapkan 5s	KPI E-5	0.056791
	Accident karyawan	KPI E-6	0.012776
	Jumlah pelanggaran	KPI E-7	0.004926
	Mengiplementasikan K3	KPI E-8	0.038764
	Prosentase 5s dilakukan sesuai standar	KPI E-9	0.039257
	Prosentase k3 dipatuhi	KPI E-10	0.031378
Supplier	Prosentase pembayaran tepat waktu.	KPI S-1	0.008306
	Prosentase peningkatan jumlah pembelian	KPI S-2	0.005648

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kinerja perusahaan			
Stakeholder	**Kriteria**	**KPI**	**Bobot**
	Prosentase kewajiban dipenuhi	KPI S-3	0.010745
	Prosentase tingkat pemenuhan bahan baku	KPI S-4	0.009066
	Mengatur perencanaan pemesanan	KPI S-5	0.006246
	Prosentase material cacat	KPI S-6	0.009518
	Memberikan informasi stok bahan pemesanan	KPI S-7	0.009951
	Jumlah Pegawai ahli	KPI S-8	0.007658
	Pengiriman yang tepat	KPI S-9	0.005231
	Material tersedia	KPI S-10	0.009949
Regulator	Memproduksi dan mengenalkan produk kain denim	KPI R-1	0.007284
	Jumlah lapangan kerja tersedia.	KPI R-2	0.006269
	Jumlah pelatihan dilakukan.	KPI R-3	0.001173
	Jumlah masyarakat diperbedayakan	KPI R-4	0.003159
	Jumlah Program dilakukan	KPI R-5	0.001566
	Jumlah Perekrutan	KPI R-6	0.001884
	Prosentase pelaksanaan program CSR	KPI R-7	0.003689
	Menjaga citra positif di masyarakat	KPI R-8	0.004292
	Jumlah penyuluhan dilakukan	KPI R-9	0.00205
	Prosentase ijin diberikan	KPI R-10	0.005128

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.6.1 Hasil perhitungan OMAX pada Masing-Masing KPI

1. Kriteria pada *Stakeholder* Investor

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria investor dapat dilihat pada tabel 4.16 dibawah ini :

Tabel 4.16 Perhitungan OMAX pada Kriteria Investor

Kriteria		KPI I-1	KPI I-2	KPI I-3	KPI I-4	KPI I-5	KPI I-6	KPI I-7	KPI I-8	KPI I-9	KPI I-10
Performansi		**11.12**	**126.55**	**92**	**23**	**73.3**	**20**	**2**	**100**	**2**	**24**
Skor performansi	10	13.94	139.93	100	18	80	12	2	100	2	24
	9	12.85	136.38	98.42	19.1	75.28	13.74	2.26	100	2	24
	8	11.76	132.83	96.85	20.1	70.9	15.45	2.12	100	2	24
	7	10.67	129.28	95.28	21.1	66.52	17.16	1.98	100	2	24
	6	9.58	125.73	93.71	22.1	62.14	18.87	1.84	100	2	24
	5	8.49	122.18	92.14	23.1	57.76	20.58	1.7	100	2	24
	4	7.4	118.63	90.57	24.1	53.38	22.29	1.56	100	2	24
	3	6.31	115.08	89	25.1	49	24	1.42	100	2	24
	2	6.04	105.72	88	27.4	46.52	26	1.28	100	1.32	24
	1	5.77	96.36	87	29.7	43.76	28	1.14	100	0.66	24
	0	5.5	87	86	32	41	30	1	100	0	24
Skor		7	6	5	5	8	5	10	10	10	10
Bobot		0.045	0.0396	0.052	0.049	0.05	0.091	0.037	0.077	0.023	0.0244
Nilai		0.316	0.2375	0.26	0.247	0.4	0.455	0.37	0.77	0.226	0.2444

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada tabel telah dihitung performansi pada kriteria investor dimana terdapat KPI I-1 hingga KPI I-10. Pada KPI I-1 memiliki nilai performansi 7 dimana ditandai dengan warna kuning, kemudian untuk mendapatkan nilai dari KPI I-1 maka skor akan dikalikan bobot sehingga dapat diketahui nilai KPI I-1 sebesar 0.316 kemudian untuk KPI I-2 performansinya berada di skor 6 dan nilai akhirnya sebesar 0.237. Performansi KPI I-3 berada di skor 5 dan nilai akhirnya sebesar 0.26. Performansi KPI I-4 berada di skor 5 dan nilai akhirnya sebesar 0.24. Performansi KPI I-5 berada di skor 8 dan nilai akhir sebesar 0.4. Performansi KPI I-6 berada di skor 5 dan nilai akhirnya sebesar 0.455. Performansi KPI I-7 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.37. Performansi KPI I-8 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.77. Performansi KPI I-9 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.226. Performansi KPI I-10 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.244.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

2. Kriteria pada *Stakeholder* Konsumen

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria konsumen dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4.17 Perhitungan OMAX pada Kriteria Konsumen

Kriteria		**KPI C-1**	**KPI C-2**	**KPI C-3**	**KPI C-4**	**KPI C-5**	**KPI C-6**	**KPI C-7**	**KPI C-8**	**KPI C-9**	**KPI C-10**
Performansi		**7.8**	**0**	**100**	**100**	**29**	**100**	**100**	**25**	**100**	**0**
Skor performansi	10	0	0	100	100	35	100	100	30	100	0
	9	2.067	0	100	100	33.2	100	100	28.5	100	0
	8	3.167	0	100	100	31.5	100	100	27.4	100	0
	7	4.267	0	100	100	29.8	100	100	26.3	100	0
	6	5.367	0	100	100	28.1	100	100	25.2	100	0
	5	6.467	0	100	100	26.4	100	100	24.1	100	0
	4	7.567	0	100	100	24.7	100	100	23	100	0
	3	8.667	0	100	100	23	100	100	21.9	100	0
	2	9.778	0	100	100	18.6	100	100	19.6	100	0
	1	10.89	0	100	100	14.3	100	100	17.3	100	0
	0	12	0	100	100	10	100	100	15	100	0
Skor		4	10	10	10	7	10	10	6	10	10
Bobot		0.024	0.0229	0.008	0.079	0.055	0.014	0.025	0.051	0.038	0.0277
Nilai		0.096	0.2294	0.082	0.789	0.386	0.14	0.254	0.304	0.377	0.2767

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada tabel telah dihitung performansi pada kriteria konsumen dimana terdapat KPI C-1 hingga KPI C-10. Pada KPI C-1 memiliki nilai performansi 4 dimana ditandai dengan warna kuning, kemudian untuk mendapatkan nilai dari KPI C-1 maka skor akan dikalikan bobot sehingga dapat diketahui nilai KPI C-1 sebesar 0.096, kemudian untuk KPI C-2 performansinya berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.229. Performansi KPI C-3 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.082. Performansi KPI C-4 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.789. Performansi KPI C-5 berada di skor 7 dan nilai akhir sebesar 0.386. Performansi KPI C-6 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.14. Performansi KPI C-7 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.254. Performansi KPI C-8 berada di skor 6 dan nilai akhirnya sebesar 0.304. Performansi KPI C-9 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.377. Performansi KPI C-10 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.276.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

3. Kriteria pada *Stakeholder* Karyawan

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria karyawan dapat dilihat pada tabel 4.18 dibawah ini :

Tabel 4.18 Perhitungan OMAX pada Kriteria Karyawan

Kriteria		KPI E-1	KPI E-2	KPI E-3	KPI E-4	KPI E-5	KPI E-6	KPI E-7	KPI E-8	KPI E-9	KPI E-10
Performansi		**92**	**8**	**100**	**2**	**100**	**0**	**0**	**100**	**100**	**100**
Skor performansi	10	99.95	0	100	2	100	0	0	100	100	100
	9	97.1	2.29	100	2	100	0	0	100	100	100
	8	94.25	4.575	100	2	100	0	0	100	100	100
	7	91.4	6.86	100	2	100	0	0	100	100	100
	6	88.55	9.145	100	2	100	0	0	100	100	100
	5	85.7	11.43	100	2	100	0	0	100	100	100
	4	82.85	13.715	100	2	100	0	0	100	100	100
	3	80	16	100	2	100	0	0	100	100	100
	2	76	20	100	1.32	100	0	0	100	100	100
	1	72	24	100	0.66	100	0	0	100	100	100
	0	68	28	100	0	100	0	0	100	100	100
Skor		7	7	10	10	10	10	10	10	10	10
Bobot		0.032	0.0435	0.053	0.087	0.057	0.013	0.005	0.039	0.039	0.0314
Nilai		0.223	0.3046	0.525	0.866	0.568	0.128	0.049	0.388	0.393	0.313

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada tabel telah dihitung performansi pada kriteria karyawan dimana terdapat KPI E-1 hingga KPI E-10. Pada KPI E-1 memiliki nilai performansi 7 dimana ditandai dengan warna kuning, kemudian untuk mendapatkan nilai dari KPI E-1 maka skor akan dikalikan bobot sehingga dapat diketahui nilai KPI E-1 sebesar 0.223, kemudian untuk KPI E-2 performansinya berada di skor 7 dan nilai akhirnya sebesar 0.304. Performansi KPI E-3 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.525. Performansi KPI E-4 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.866. Performansi KPI E-5 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.568. Performansi KPI E-6 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.128. Performansi KPI E-7 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.049. Performansi KPI E-8 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.388. Performansi KPI E-9 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.393. Performansi KPI E-10 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.313.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

4. Kriteria pada *Stakeholder Supplier*

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria *supplier* dapat dilihat pada tabel 4.19 dibawah ini :

Tabel 4.19 Perhitungan OMAX pada Kriteria *Supplier*

Kriteria		**KPI S-1**	**KPI S-2**	**KPI S-3**	**KPI S-4**	**KPI S-5**	**KPI S-6**	**KPI S-7**	**KPI S-8**	**KPI S-9**	**KPI S-10**
Performansi		**100**	**95**	**100**	**100**	**100**	**0**	**100**	**7**	**100**	**100**
Skor performansi	10	100	100	100	100	100	0	100	10	100	100
	9	100	98.52	100	100	100	0	100	9.52	100	100
	8	100	97.1	100	100	100	0	100	9.1	100	100
	7	100	95.68	100	100	100	0	100	8.68	100	100
	6	100	94.26	100	100	100	0	100	8.26	100	100
	5	100	92.84	100	100	100	0	100	7.84	100	100
	4	100	91.42	100	100	100	0	100	7.42	100	100
	3	100	90	100	100	100	0	100	7	100	100
	2	100	86.66	100	100	100	0	100	5.2	100	100
	1	100	83.33	100	100	100	0	100	3.6	100	100
	0	100	80	100	100	100	0	100	2	100	100
Skor		10	7	10	10	10	10	10	3	10	10
Bobot		0.008	0.0056	0.0107	0.009	0.0062	0.0095	0.01	0.008	0.005	0.00995
Nilai		0.083	0.0395	0.1075	0.091	0.0625	0.0952	0.0995	0.023	0.052	0.09949

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada tabel telah dihitung performansi pada kriteria *supplier* dimana terdapat KPI S-1 hingga KPI S-10. Pada KPI S-1 memiliki nilai performansi 10 dimana ditandai dengan warna kuning, kemudian untuk mendapatkan nilai dari KPI S-1 maka skor akan dikalikan bobot sehingga dapat diketahui nilai KPI S-1 sebesar 0.083, kemudian untuk KPI S-2 performansinya berada di skor 7 dan nilai akhirnya sebesar 0.039. Performansi KPI S-3 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.107. Performansi KPI S-4 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.091. Performansi KPI S-5 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.062. Performansi KPI S-6 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.095. Performansi KPI S-7 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.099. Performansi KPI S-8 berada di skor 3 dan nilai akhirnya sebesar 0.023. Performansi KPI S-9 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.05. Performansi KPI S-10 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.09.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

5. Kriteria pada *stakeholder* Regulator

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria regulator dapat dilihat pada tabel 4.20 dibawah ini :

Tabel 4.20 Perhitungan OMAX pada Kriteria Regulator

Kriteria		**KPI R-1**	**KPI R-2**	**KPI R-3**	**KPI R-4**	**KPI R-5**	**KPI R-6**	**KPI R-7**	**KPI R-8**	**KPI R-9**	**KPI R-10**
Performansi		**100**	**1**	**7**	**25**	**9**	**5**	**90**	**100**	**2**	**100**
Skor performansi	10	100	1	12	29.94	9.96	5	100	100	2	100
	9	100	1	10.68	28.52	9.68	4.52	96.8	100	2	100
	8	100	1	9.4	27.1	9.4	4.1	94	100	2	100
	7	100	1	8.12	25.68	9.12	3.68	91.2	100	2	100
	6	100	1	6.84	24.26	8.84	3.26	88.4	100	2	100
	5	100	1	5.56	22.84	8.56	2.84	85.6	100	2	100
	4	100	1	4.28	21.42	8.28	2.42	82.8	100	2	100
	3	100	1	3	20	8	2	80	100	2	100
	2	100	0.66	2.32	15	5.32	1.32	53.2	100	0.66	100
	1	100	0.33	1.66	10	2.66	0.66	26.6	100	0.66	100
	0	100	0	1	5	0	0	0	100	0	100
Skor		10	10	6	7	7	10	7	10	10	10
Bobot		0.007	0.0063	0.0012	0.003	0.0016	0.0019	0.0037	0.004	0.002	0.00513
Nilai		0.073	0.0627	0.007	0.022	0.011	0.0188	0.0258	0.043	0.021	0.05128

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada tabel telah dihitung performansi pada kriteria regulator dimana terdapat KPI R-1 hingga KPI R-10. Pada KPI R-1 memiliki nilai performansi 7 dimana ditandai dengan warna kuning, kemudian untuk mendapatkan nilai dari KPI R-1 maka skor akan dikalikan bobot sehingga dapat diketahui nilai KPI R-1 sebesar 0.223, kemudian untuk KPI R-2 performansinya berada di skor 7 dan nilai akhirnya sebesar 0.304. Performansi KPI R-3 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.525. Performansi KPI R-4 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.866. Performansi KPI R-5 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.568. Performansi KPI R-6 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.128. Performansi KPI R-7 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.049. Performansi KPI R-8 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.388. Performansi KPI R-9 berada di skor 10 dan nilai akhir sebesar 0.393. Performansi KPI R-10 berada di skor 10 dan nilai akhirnya sebesar 0.313.

Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai total kinerja *Revershouse* yaitu dengan nilai value tiap-tiap KPI dijumlahkan. Setelah nilai total didapatkan, kemudian akan dicari indeks perbaikan dari *Revershouse*. Menurut Ringgs, perusahaan yang sebelumnya belum pernah melakukan *objective matrix* maka indikator kinerja sebelumnya memiliki skor 3, karena *Revershouse* belum pernah melakukan perhitungan *objective matrix*, maka nilai kinerja perusahaan pada periode sebelumnya bernilai 3. Berikut ini adalah perhitungan *value* total dan indeks perbaikan *Revershouse* pada Tabel 4.21 dibawah ini :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.21 Perhitungan *Value*

Investor (KPI I1-I10)	**Nilai *Performance***	**Konsumen (KPI C1-C10)**	**Nilai *Performance***	**Karyawan (KPI E1-E10)**	**Nilai *Performance***	***Supplier* (KPI S1-S10)**	**Nilai *Performance***	**Regulator (KPI R1-R10)**	**Nilai *Performance***
ROA	0.32	produk cacat	0.10	Jumlah karyawan yang puas dan nyaman dengan lingkungan	0.22	Prosentase pembayaran tepat waktu.	0.08	Memproduksi dan mengenalkan Industri kreatif	0.07
Minimalisasi Biaya	0.24	Pengendalian kualitas	0.23	prosentase keluhan karyawan terhadapa jaminan social	0.30	Prosentase peningkatan jumlah pembelian.	0.04	Jumlah lapangan kerja tersedia.	0.06
Prosentase produk terjual	0.26	*complain* konsumen	0.08	Prosentase 5S dipatuhi.	0.53	Prosentase kewajiban dipenuhi.	0.11	Jumlah pelatihan dilakukan.	0.01
biaya bahan baku turun	0.25	keluhan dilayani	0.79	Pelatihan karyawan dilakukan	0.87	Prosentase tingkat pemenuhan bahan baku.	0.09	Jumlah masyarakat diperbedayakan.	0.02
margin ditingkatkan	0.40	Alat mesin jahit baru	0.39	Menerapkan 5s	0.57	Mengatur perencanaan pemesanan.	0.06	Jumlah Program dilakukan	0.01
jumlah perawatan dilakukan	0.45	hubungan dengan pelayanan	0.14	*Accident* karyawan	0.13	Prosentase material cacat.	0.10	Jumlah Perekrutan	0.02
jumlah keuangan defisit	0.37	pemeriksaan dilakukan	0.25	Jumlah pelanggaran	0.05	Memberikan informasi stok bahan pemesanan.	0.10	Prosentase pelaksanaan program CSR	0.03

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Investor (KPI I1-I10)	**Nilai *Performance***	**Konsumen (KPI C1-C10)**	**Nilai *Performance***	**Karyawan (KPI E1-E10)**	**Nilai *Performance***	***Supplier* (KPI S1-S10)**	**Nilai *Performance***	**Regulator (KPI R1-R10)**	**Nilai *Performance***
processing time	0.77	dilakukan *costumer management*	0.30	Mengiplementasikan K3	0.39	Jumlah Pegawai ahli	0.02	Menjaga citra positif di masyarakat.	0.04
jumlah investasi diberikan	0.23	prosentase masukan diberikan	0.38	Prosentase 5s dilakukan sesuai standar.	0.39	Pengiriman yang tepat.	0.05	Jumlah penyuluhan dilakukan.	0.02
saran diberikan	0.24	prosentase keluhan diberikan	0.28	Prosentase k3 dipatuhi	0.31	Material tersedia	0.10	Prosentase ijin diberikan.	0.05
jumlah	**3.53**	**jumlah**	**2.93**	**jumlah**	**3.76**	**jumlah**	**0.75**	**jumlah**	**0.34**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada Tabel 4.26 diketahui perhitungan *value* total dari masing-masing kriteria KPI. Maka dapat dihitung indeks perbaikan dengan sebagai berikut :

= total *value* investor (3.53) + total *value costumer* (2.93) + total *value* konsumen (3.76) + total *value supplier* (0.75) + total *value* regulator (0.34)

= 11.31

Indeks perbaikan = $\frac{Total\ value - Previous\ value}{Previous\ value}$ x 100%

= $\frac{11.31-3}{3}$ x 100% = 277%

Pada perhitungan masing-masing *value* dapat diketahui pada *stakeholder* investor nilai *value* yang kecil adalah jumlah investasi diberikan (0.23), minimalisasi biaya (0.24). Dari hasil tersebut perbaikan yang perlu dila

kukan adalah dengan memberikan investasi yang lebih kepada perusahaan agar perusahaan dapat lebih maksimal lagi dalam menjalankan produksi sehingga dapat membuat pertumbuhan pendapatan perusahaan menjadi baik lagi untuk minimalisasi biaya harus di minimkan karena dalam meminimalisasi biaya keuntungan yang akan diperoleh akan semakin banyak, seperti dengan meminimalisasi pada biaya bahan baku. Karena pada bahan kain tersebut setelah dipakai dapat diolah lagi.

Pada *stakeholder* konsumen dapat diketahui nilai *value* yang kecil adalah *complain* konsumen (0.08), produk cacat (0.10). Dari hasil tersebut perbaikan yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan pengendalian kualitas pada kain agar kain tersebut tidak cacat dan selalu melakukan pemeriksaan terhadap kain agar tidak mengecewakan para konsumen.

Pada *stakeholder* karyawan dapat diketahui nilai *value* yang kecil adalah jumlah pelanggaran (0.05) dan *accident* karyawan (0.13). dari hasil tersebut dapat diketahui jumlah pelanggaran harus diminimalkan sehingga dengan tidak adanya pelanggaran tidak akan terjadi *accident* karyawan.

Pada *stakeholder supplier* dapat diketahui nilai *value* yang kecil adalah jumlah pegawai ahli (0.02) dan prosentase peningkatan jumlah pembelian (0.04). Dari hasil tersebut perbaikan yang perlu dilakukan adalah dengan melatih pegawai ahli dalam pemeriksaan bahan baku sehingga tidak ada bahan baku yang cacat dan melakukan peningkatan jumlah pembelian yang dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Pada *stakeholder* regulator dapat diketahui nilai *value* yang kecil adalah jumlah pelatihan dilakukan (0.01) dan jumlah program dilakukan (0.01) dari hasil tersebut perbaikan yang perlu dilakukan adalah sering melakukan pelatihan pembuatan kain denim agar kain jenis denim dapat dikenal sehingga dapat memperkenalkan kain berbahan denim. Dengan begitu jumlah program yang dilakukan harus sering banyak.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Pembahasan *Strategy objective* dan *Key Performance Indicator* (KPI) pada Perspektif *Performance Prism*

Perancangan prism pada *clothing* Revershouse yang menjadi *stakeholder* ada 5, yaitu investor, konsumen, karyawan, *supplier*, dan regulator/pemerintah. Dimana pada pimpinan diidentifikasi *satisfaction* adalah peningkatan laba dan minimalisasi biaya. *Contribution* didapatkan penyediaan dan peningkatan investasi dan pemberian saran dan masukan. Sehingga didapatkan strategi adalah peningkatan harga jual dan minimalisasi biaya bahan baku. Pada proses didapatkan meningkatkan bahan baku dan pemesanan bahan baku. Pada *capabilities* didapatkan pengendalian keuangan dan penjadwalan pembelian bahan baku secara tepat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada *stakeholder* konsumen didapatkan *satisfaction* adalah kualitas produk *Revershouse* dimana KPI nya yaitu prosentase produk cacat dan melayani keluhan tepat waktu dimana KPI nya adalah prosentase *complain* dari konsumen. Pada *strategy* kualitas kain yaitu menjaga kualitas produk dimana KPI nya adalah pemeriksaan produk. Pada melayani keluhan tepat waktu strateginya adalah manajemen keluhan dimana KPI nya adalah prosentase keluhan dilayani. Pada proses adalah dengan pembaharuan alat menjahit dimana KPI nya adalah jumlah mesin jahit. Pada proses pelayanan dan perbaikan kain dimana KPI nya adalah dengan layanan perbaikan produk. Pada *capabilities* didapatkan memeriksa produk jadi dengan KPI prosentase pemeriksa produk jadi. Pada *costumer aquastion* KPI nya adalah prosentase *costumer aquastion*.

Pada *stakeholder* karyawan *satisfaction* didapatkan lingkungan kerja yang nyaman dan tidak terjadi kecelakaan saat bekerja. Didapatkan KPI pada lingkungan kerja yang

nyaman adalah jumlah karyawan yang puas dan nyaman dengan lingkungan. Pada tidak terjadi kecelakaan saat pekerja didapatkan KPI dengan prosentase keluhan karyawan terhadap jaminan sosial kecelakaan kerja. *Strategy* didapatkan dengan membuat 5S dan pelatihan karyawan. Pada membuat 5S KPI adalah prosentase 5S dipatuhi oleh karyawan. Pada pelatihan karyawan didpatkan KPI dengan pelatihan karyawan dilakukan. Pada prosess didapatkan implementasi 5S dan membuat K3 pada karyawan tersebut. Implementasi 5S didapatkan KPI dengan menerapkan 5S. Pada membuat K3 pada karyawan didapatkan KPI dengan mengetahui *accident* karyawan. Pada *capabilities* didapatkan membuat peraturan dan tata tertib dan pengendalian K3. Pada membuat peraturan dan tata tertib didapatkan KPI dengan mengetahui jumlah pelanggaran. Pada pengendalian K3 KPI nya adalah prosentase karyawan mengimplementasikan K3. Pada *contribution* yaitu dengan mengimplementasikan 5s dengan baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Pada implementasikan 5s diperoleh KPI dengan prosentase 5s dilakukan. KPI pada meningkatkan kinerja karyawan dengan prosentase K3 dipatuhi.

Pada *stakeholder supplier, satisfaction* yang didapatkan adalah kelangsungan kerja sama yang baik dan penigkatan jumlah pembelian. Pada kelangsungan kerja yang baik diperoleh KPI prosentase pembayaran tepat waktu pada peningkatan jumlah pembelian KPI nya adalah prosentase peningkatan jumlah pembelian. *Strategy* yang didapatkan adalah menjaga komunikasi dan tingkat pemenuhan baku. Pada menjaga komunikasi KPI nya adalah prosentase kewajiban dipenuhi. Pada tingkat pemenuhan bahan baku KPI nya adalah prosentase tingkat pemenuhan bahan baku. Pada *process* didapatkan membuat standar mutu produk dan kualitas material. Pada standar mutu produk KPI nya adalah mengatur perencanaan perusahaan pemesanan. Pada kualitas material didapatkan KPI nya adalah prosentase material cacat. Pada *capabilities* didapatkan pengecekan kualitas bahan dan keahlian pegawai pada pengecekan kualitas bahan KPI nya adalah memberikan informasi stok dan bahan. Pada keahlian pegawai didapatkan KPI dengan jumlah pegawai ahli. Pada *contribution* didapatkan pengiriman tepat waktu dan ketersediaan material. Pada pengiriman tepat waktu KPInya adalah pengiriman yang tepat. Pada ketersediaan material didaptkan KPI nya adalah material tersedia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada *stakeholder* regulator, *satisfaction* nya adalah memproduksi dan mengenalkan produksi bahan kain denim. Pada memproduksi dan mengenalkan produksi bahan kain denim didapatkan KPI dengan memproduksi dan mengenalkan industri kreatif. Pada penyediaan lapangan pekerjaan KPI nya adalah jumlah lapangan kerja tersedia. Pada *strategy* didapatkan pengetahuan mengenai industri kreatif dan pemberdayaan masyarakat. Pada pengetahuan mengenai industri kreatif KPI nya adalah jumlah diadakannya pengetahuan mengenai industri kreatif. Pada pemberdayaan masyarakat KPI nya adalah jumlah masyarakat diperbedayakan. Pada process didapatkan program pelatihan menjahit dan perekrutan masyarakat sekitar. Pada program pelatihan didapatkan KPI nya adalah prosentase jumlah pelatihan dilakukan. Pada perekrutan masyarakat sekitar KPI nya adalah dengan jumlah perekrutan. Pada *capabilities* didapatkan pelekasanaan program CRM dan manajemen hubungan masyarakat. Pada pelaksanaan program CSR KPI nya adalah dengan jumlah pelaksanaan program CSR. Pada manajemen hubungan masyarakat KPI nya adalah dengan menjaga citra positif di perusahaan. Pada *contribution* adalah memberikan penyuluhan dan memberikan ijin usaha. Pada memberikan penyuluhan KPI nya adalah dengan jumlah penyuluhan dilakukan. Pada memberikan ijin usaha KPI nya adalah dengan prosentase ijin diberikan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5.2 Pembobotan KPI dengan AHP

Pada perhitungan AHP pada level 1 yaitu pada level *stakeholder* didapatkan eigen vector pada *stakeholder* investor yaitu sebesar 0.45 pada *stakeholder* konsumen sebesar 0.24, *stakeholder* karyawan sebesar 0.16, *stakeholder supplier* sebesar 0.087 dan pada *stakeholder* regulator sebesar 0.040, dengan nilai CR sebesar -0.866 maka data tersebut konsisten.

Pada perhitungan AHP level 2 yaitu perhitungan pada masing-masing kriteria KPI. Pada *stakeholder* investor didapatkan nilai *eigen vector* pada ROA sebesar 0.099, pada minimalisasi biaya sebesar 0.086, pada prosentase produk terjual sebesar 0.114, pada biaya bahan baku turun sebesar 0.108, pada margin ditingkatkan sebesar 0.109, pada jumlah dilakukan perawatan sebesar 0.199, pada jumlah keuangan defisit sebesar 0.081, pada

processing time sebesar 0.168, pada jumlah investasi diberikan sebesar 0.049, dan saran diberikan sebesar 0.053. pada perhitungan ini didapatkan hasil CR sebesar -0.549 yang berarti konsisten.

Pada *stakeholder* konsumen didapatkan nilai *eigen vector* produk cacat sebesar 0.10, complain konsumen sebesar 0.08, pada pemeriksaan kain dan bahan baku sebesar 0.032, pada keluhan dilayani sebesar 0.316, pada alat mesin jahit baru sebesar 0.221 pada hubungan dengan pelayanan perbaikan produk sebesar 0.056, pada pemeriksaan dilakukan sebesar 0.101, pada dilakukan costumer managemen Sebesar 0.203, pada prosentase masukan diberikan sebesar 0.151, pada prosentase keluhan diberikan sebesar 0.111. dengan nilai CR sebesar -0.956 maka data tersebut konsisten.

Pada *stakeholder* karyawan didapatkan nilai *eigen vector* jumlah karyawan yang puas dan nyaman dengan lingkungan sebesar 0.193, pada prosentase keluhan karyawan terhadapa jaminan sosial sebesar 0.263, pada Prosentase 5S dipatuhi sebesar 0.318, pada Pelatihan karyawan dilakukan sebesar 0.525, pada Menerapkan 5s sebesar 0.344, pada *accident* karyawan sebesar 0.077, pada jumlah pelanggaran sebesar 0.030, pada mengiplementasikan K3 sebesar 0.235, pada Prosentase 5s dilakukan sesuai standar sebesar 0.238, pada prosentase k3 dipatuhi sebesar 0.190. Dengan nilai CR sebesar -0.371 maka data tersebut konsisten.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pada *stakeholder supplier* didapatkan nilai *eigen vector* Prosentase pembayaran tepat waktu. Sebesar 0.095, pada prosentase peningkatan jumlah pembelian sebesar 0.065, pada prosentase kewajiban dipenuhi sebesar 0.123, pada Prosentase tingkat pemenuhan bahan baku sebesar 0.104, pada mengatur perencanaan pemesanan sebesar 0.071, pada prosentase material cacat sebesar 0.109, pada memberikan informasi stok bahan pemesanan sebesar 0.114, pada jumlah pegawai ahli sebesar 0.087, pada pengiriman yang tepat sebesar 0.060, pada material tersedia sebesar 0.114. Dengan nilai CR sebesar -0.535 maka data tersebut konsisten.

Pada *stakeholder* regulator didapatkan nilai *eigen vector* pada memproduksi dan mengenalkan industri kreatif sebesar 0.180, pada Jumlah lapangan kerja tersedia sebesar 0.155, pada jumlah pelatihan dilakukan sebesar 0.029, pada jumlah masyarakat diperbedayakan sebesar 0.078, pada jumlah program dilakukan sebesar 0.039, pada jumlah Perekrutan sebesar 0.046, pada prosentase pelaksanaan program CSR sebesar 0.091, pada menjaga citra positif di masyarakat sebesar 0.106, pada jumlah penyuluhan dilakukan sebesar 0.051, pada prosentase ijin diberikan sebesar 0.127. Dengan nilai CR sebesar -0.623 maka data tersebut konsisten.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

5.3 Perhitungan OMAX

1. Kriteria pada *Stakeholder* Investor.

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria investor dapat dilihat pada tabel 5.1 dibawah ini :

Tabel 5.1 Perhitungan OMAX pada Kriteria Investor

Kriteria		KPI I-1	KPI I-2	KPI I-3	KPI I-4	KPI I-5	KPI I-6	KPI I-7	KPI I-8	KPI I-9	KPI I-10
Performansi		**11.12**	**126.55**	**92**	**23**	**73.3**	**20**	**2**	**100**	**2**	**24**
Skor performansi	10	13.94	139.93	100	18	80	12	2	100	2	24
	9	12.85	136.38	98.42	19.1	75.28	13.74	2.26	100	2	24
	8	11.76	132.83	96.85	20.1	70.9	15.45	2.12	100	2	24
	7	10.67	129.28	95.28	21.1	66.52	17.16	1.98	100	2	24
	6	9.58	125.73	93.71	22.1	62.14	18.87	1.84	100	2	24
	5	8.49	122.18	92.14	23.1	57.76	20.58	1.7	100	2	24
	4	7.4	118.63	90.57	24.1	53.38	22.29	1.56	100	2	24
	3	6.31	115.08	89	25.1	49	24	1.42	100	2	24
	2	6.04	105.72	88	27.4	46.52	26	1.28	100	1.32	24
	1	5.77	96.36	87	29.7	43.76	28	1.14	100	0.66	24
	0	5.5	87	86	32	41	30	1	100	0	24
Skor		7	6	5	5	8	5	10	10	10	10
Bobot		0.045	0.0396	0.052	0.049	0.05	0.091	0.037	0.077	0.023	0.0244
Nilai		0.316	0.2375	0.26	0.247	0.4	0.455	0.37	0.77	0.226	0.2444

Pada tabel 5.1 diatas adalah perhitungan kriteria masing-masing pada *stakeholder* investor. Dapat diketahui nilai tertinggi terdapat pada KPI I-8 yaitu penjadwalan pembelian bahan baku. Nilai terkecil terdapat pada kriteria KPI I- 9 yaitu jumlah investasi diberikan dan KPI I- 2 yaitu ROI.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Kriteria pada *Stakeholder* Konsumen

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria konsumen dapat dilihat pada tabel 5.2 dibawah ini :

Tabel 5.2 Perhitungan OMAX pada Kriteria Konsumen

Kriteria		**KPI C-1**	**KPI C-2**	**KPI C-3**	**KPI C-4**	**KPI C-5**	**KPI C-6**	**KPI C-7**	**KPI C-8**	**KPI C-9**	**KPI C-10**
Performansi		**7.8**	**0**	**100**	**100**	**29**	**100**	**100**	**25**	**100**	**0**
Skor performansi	10	0	0	100	100	35	100	100	30	100	0
	9	2.067	0	100	100	33.2	100	100	28.5	100	0
	8	3.167	0	100	100	31.5	100	100	27.4	100	0
	7	4.267	0	100	100	29.8	100	100	26.3	100	0
	6	5.367	0	100	100	28.1	100	100	25.2	100	0
	5	6.467	0	100	100	26.4	100	100	24.1	100	0
	4	7.567	0	100	100	24.7	100	100	23	100	0
	3	8.667	0	100	100	23	100	100	21.9	100	0
	2	9.778	0	100	100	18.6	100	100	19.6	100	0
	1	10.89	0	100	100	14.3	100	100	17.3	100	0
	0	12	0	100	100	10	100	100	15	100	0
Skor		4	10	10	10	7	10	10	6	10	10
Bobot		0.024	0.0229	0.008	0.079	0.055	0.014	0.025	0.051	0.038	0.0277
Nilai		0.096	0.2294	0.082	0.789	0.386	0.14	0.254	0.304	0.377	0.2767

Pada tabel 5.2 diatas adalah perhitungan kriteria masing-masing pada *stakeholder* konsumen. Dapat diketahui nilai tertinggi terdapat pada KPI C-4 yaitu prosentase keluhan dilayani. Nilai terkecil terdapat pada kriteria KPI C- 3 yaitu pemeriksaan produk dan C- 1 yaitu prosentase produk cacat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Kriteria pada *Stakeholder* Karyawan

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria karyawan dapat dilihat pada tabel 5.3 dibawah ini :

Tabel 5.3 Perhitungan OMAX pada Kriteria Karyawan

Kriteria		**KPI E-1**	**KPI E-2**	**KPI E-3**	**KPI E-4**	**KPI E-5**	**KPI E-6**	**KPI E-7**	**KPI E-8**	**KPI E-9**	**KPI E-10**
Performansi		**92**	**8**	**100**	**2**	**100**	**0**	**0**	**100**	**100**	**100**
Skor performansi	10	99.95	0	100	2	100	0	0	100	100	100
	9	97.1	2.29	100	2	100	0	0	100	100	100
	8	94.25	4.575	100	2	100	0	0	100	100	100
	7	91.4	6.86	100	2	100	0	0	100	100	100
	6	88.55	9.145	100	2	100	0	0	100	100	100
	5	85.7	11.43	100	2	100	0	0	100	100	100
	4	82.85	13.715	100	2	100	0	0	100	100	100
	3	80	16	100	2	100	0	0	100	100	100
	2	76	20	100	1.32	100	0	0	100	100	100
	1	72	24	100	0.66	100	0	0	100	100	100
	0	68	28	100	0	100	0	0	100	100	100
Skor		7	7	10	10	10	10	10	10	10	10
Bobot		0.032	0.0435	0.053	0.087	0.057	0.013	0.005	0.039	0.039	0.0314
Nilai		0.223	0.3046	0.525	0.866	0.568	0.128	0.049	0.388	0.393	0.313

Pada tabel 5.3 diatas adalah perhitungan kriteria masing-masing pada *stakeholder* karyawan. Dapat diketahui nilai tertinggi terdapat pada KPI E-4 yaitu pelatihan karyawan dilakukan. Nilai terkecil terdapat pada kriteria KPI E-7 yaitu jumlah pelanggaran dan KPI E-6 yaitu *accident* karyawan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. Kriteria pada *Stakeholder Supplier*

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria supplier dapat dilihat pada tabel 5.4 dibawah ini :

Tabel 5.4 Perhitungan OMAX pada Kriteria *Supplier*

Kriteria		**KPI S-1**	**KPI S-2**	**KPI S-3**	**KPI S-4**	**KPI S-5**	**KPI S-6**	**KPI S-7**	**KPI S-8**	**KPI S-9**	**KPI S-10**
Performansi		**100**	**95**	**100**	**100**	**100**	**0**	**100**	**7**	**100**	**100**
Skor performansi	10	100	100	100	100	100	0	100	10	100	100
	9	100	98.52	100	100	100	0	100	9.52	100	100
	8	100	97.1	100	100	100	0	100	9.1	100	100
	7	100	95.68	100	100	100	0	100	8.68	100	100
	6	100	94.26	100	100	100	0	100	8.26	100	100
	5	100	92.84	100	100	100	0	100	7.84	100	100
	4	100	91.42	100	100	100	0	100	7.42	100	100
	3	100	90	100	100	100	0	100	7	100	100
	2	100	86.66	100	100	100	0	100	5.2	100	100
	1	100	83.33	100	100	100	0	100	3.6	100	100
	0	100	80	100	100	100	0	100	2	100	100
Skor		10	7	10	10	10	10	10	3	10	10
Bobot		0.008	0.0056	0.0107	0.009	0.0062	0.0095	0.01	0.008	0.005	0.00995
Nilai		0.083	0.0395	0.1075	0.091	0.0625	0.0952	0.0995	0.023	0.052	0.09949

Pada tabel 5.4 diatas adalah perhitungan kriteria masing-masing pada *stakeholder supllier*. Dapat diketahui nilai tertinggi terdapat pada KPI S-3 yaitu prosentase kewajiban dipenuhi. Nilai terkecil terdapat pada kriteria KPI S-8 yaitu jumlah pegawai ahli dan KPI S-2 yaitu prosentase peningkatan jumlah pembelian.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Kriteria pada *Stakeholder* Regulator

Hasil perhitungan OMAX pada kriteria regulator dapat dilihat pada tabel 5.5 dibawah ini :

Tabel 5.5 Perhitungan OMAX pada Kriteria Regulator

Kriteria		**KPI R-1**	**KPI R-2**	**KPI R-3**	**KPI R-4**	**KPI R-5**	**KPI R-6**	**KPI R-7**	**KPI R-8**	**KPI R-9**	**KPI R-10**
Performansi		**100**	**1**	**7**	**25**	**9**	**5**	**90**	**100**	**2**	**100**
Skor performansi	10	100	1	12	29.94	9.96	5	100	100	2	100
	9	100	1	10.68	28.52	9.68	4.52	96.8	100	2	100
	8	100	1	9.4	27.1	9.4	4.1	94	100	2	100
	7	100	1	8.12	25.68	9.12	3.68	91.2	100	2	100
	6	100	1	6.84	24.26	8.84	3.26	88.4	100	2	100
	5	100	1	5.56	22.84	8.56	2.84	85.6	100	2	100
	4	100	1	4.28	21.42	8.28	2.42	82.8	100	2	100
	3	100	1	3	20	8	2	80	100	2	100
	2	100	0.66	2.32	15	5.32	1.32	53.2	100	0.66	100
	1	100	0.33	1.66	10	2.66	0.66	26.6	100	0.66	100
	0	100	0	1	5	0	0	0	100	0	100
Skor		10	10	6	7	7	10	7	10	10	10
Bobot		0.007	0.0063	0.0012	0.003	0.0016	0.0019	0.0037	0.004	0.002	0.00513
Nilai		0.073	0.0627	0.007	0.022	0.011	0.0188	0.0258	0.043	0.021	0.05128

Pada tabel 5.5 diatas adalah perhitungan kriteria masing-masing pada *stakeholder* regulator. Dapat diketahui nilai tertinggi terdapat pada KPI R-1 yaitu memproduksi dan mengenalkan industri kreatif. Nilai terkecil terdapat pada kriteria KPI R-4 yaitu jumlah masyarakat diperbedayakan dan KPI R-3 yaitu jumlah didakannya pengetahuan mengenai industri kreatif.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 5.6 Perhitungan *Value*

Investor (KPI I1-I10)	**Nilai *Performance***	**Konsumen (KPI C1-C10)**	**Nilai *Performance***	**Karyawan (KPI E1-E10)**	**Nilai *Performance***	***Supplier* (KPI S1-S10)**	**Nilai *Performance***	**Regulator (KPI R1-R10)**	**Nilai *Performance***
ROA	0.32	produk cacat	0.10	Jumlah karyawan yang puas dan nyaman dengan lingkungan	0.22	Prosentase pembayaran tepat waktu.	0.08	Memproduksi dan mengenalkan Industri kreatif	0.07
Minimalisasi Biaya	0.24	Pengendalian kualitas	0.23	prosentase keluhan karyawan terhadapa jaminan social	0.30	Prosentase peningkatan jumlah pembelian.	0.04	Jumlah lapangan kerja tersedia.	0.06
Prosentase produk terjual	0.26	*complain* konsumen	0.08	Prosentase 5S dipatuhi.	0.53	Prosentase kewajiban dipenuhi.	0.11	Jumlah pelatihan dilakukan.	0.01
biaya bahan baku turun	0.25	keluhan dilayani	0.79	Pelatihan karyawan dilakukan	0.87	Prosentase tingkat pemenuhan bahan baku.	0.09	Jumlah masyarakat diperbedayakan.	0.02
margin ditingkatkan	0.40	Alat mesin jahit baru	0.39	Menerapkan 5s	0.57	Mengatur perencanaan pemesanan.	0.06	Jumlah Program dilakukan	0.01
jumlah perawatan dilakukan	0.45	hubungan dengan pelayanan	0.14	*Accident* karyawan	0.13	Prosentase material cacat.	0.10	Jumlah Perekrutan	0.02
jumlah keuangan defisit	0.37	pemeriksaan dilakukan	0.25	Jumlah pelanggaran	0.05	Memberikan informasi stok bahan pemesanan.	0.10	Prosentase pelaksanaan program CSR	0.03

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Investor (KPI I1-I10)	**Nilai *Performance***	**Konsumen (KPI C1-C10)**	**Nilai *Performance***	**Karyawan (KPI E1-E10)**	**Nilai *Performance***	***Supplier* (KPI S1-S10)**	**Nilai *Performance***	**Regulator (KPI R1-R10)**	**Nilai *Performance***
processing time	0.77	dilakukan *costumer management*	0.30	Mengiplementasikan K3	0.39	Jumlah Pegawai ahli	0.02	Menjaga citra positif di masyarakat.	0.04
jumlah investasi diberikan	0.23	prosentase masukan diberikan	0.38	Prosentase 5s dilakukan sesuai standar.	0.39	Pengiriman yang tepat.	0.05	Jumlah penyuluhan dilakukan.	0.02
saran diberikan	0.24	prosentase keluhan diberikan	0.28	Prosentase k3 dipatuhi	0.31	Material tersedia	0.10	Prosentase ijin diberikan.	0.05
jumlah	**3.53**	**jumlah**	**2.93**	**jumlah**	**3.76**	**jumlah**	**0.75**	**jumlah**	**0.34**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB VI

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

1. Dari hasil pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dengan metode ini tidak hanya didasari oleh strategi, proses dan kapabilitas dari perusahaan tersebut, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*. Karena terbukti pada penelitian tersebut penyusunan KPI perusahaan dimulai dari mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi para *stakeholder* untuk menentukan indikator kinerja dari kriteria strategi, proses dan kapabilitas *Revershouse clothing*. Hasil rancangan menunjukkan bahwa *stakeholder Revershouse clothing* meliputi: pemilik/investor, konsumen, karyawan, *supplier* serta pemerintah dan masyarakat sekitar lingkungan. Sistem pengukuran kinerja memuat 50 KPI yang meliputi 10 KPI konsumen, 10 KPI untuk karyawan, 10 KPI investor, 10 KPI *supplier* dan 10 KPI pemerintah yang terbagi kedalam tiga kriteria yaitu *Strategy*, *Process*, dan *Capability*.

2. Setelah semua KPI tersebut dibobotkan dengan AHP dan kemudian dilakukan *scoring* dengan *OMAX* maka perkalian antara dua hasil perhitungan tersebut menunjukkan nilai performansi aktual. Pada hasil perhitungan *OMAX* hasil kinerja perusahaan memuaskan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6.2 Saran

Dari penelitian yang dilakukan penulis, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Pihak *Revershouse* sebaiknya mambentuk suatu tim pengukuran kinerja sendiri yang bertugas melakukan pengukuran kinerja dan mengevaluasinya serta mensosialisasikannya kepada seluruh pegawai *Revershouse*.
2. Melakukan evaluasi terhadap tiap indikator kinerja dengan *performance prism* secara berkala sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis.
3. Mengimplementasikan hasil dari evaluasi tersebut dan membandingkan perubahan tersebut dari waktu ke waktu.
4. Memberikan edukasi kepada karyawan mengenai standar operasi pelayanan agar kemampuan karyawan dapat lebih meningkat, seperti selalu memiliki *mindset* bahwa pelanggan adalah orang penting, lebih sigap dalam melayani pelanggan, tutur kata dan bahasa yang baik, *product knowledge* dan berusaha mengenal pelanggan agar mengetahui minat dari pelanggan tersebut.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2002. Metodologi Penelitian. PT. Rineka Cipta. Jakarta.

Cahyawati, Pratikto dan Rudy, 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Metode Performance Prism*, Universitas Brawijaya.

Gasperz, Vincent. 2005. Total Quality Management. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Husein Umar. 2000. Metodologi Penelitian. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.

Riggs, James L, 1987, Production System, Oregon University US, Oregon.

Kadarsyah, Suryadi dan Ramdhani, M Ali, 1998. System Pendukung Keputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan, PT. RemajaRosdakarya, Bandung.

Mulyadi, 2001, Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi dan setyawan, 1999. Sistem Perancangan Dan Pengendalian Manajemen: System Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan . Salemba Empat Jakarta.

Neely, A.D., and Adams, C.A, 2000. The Performance Prism Can Boost M & A Success, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.

Nunnally dalam Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Saaty, T.L.1988. Multicriteria Decision Making : The Analytic Hierarchy Process. University of Pittsburgh, RWS Publication, Pittsburgh.

Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kinerja. Fokus Ekonomi, Vol 3 No 1.

Suliantoro, hery dan Galuh Intan M, 2007, Perancangan system pengukuran kinerja Dengan Metode Performance PRISM, jurnal teknik industri UNDIP.

Vanany, Iwan dan Dian Tanukhidah, 2004, Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism, jurnal teknik industri vol. 6, ITS

Yuwono, Sony. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

LAMPIRAN





UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

